


Emma Øren & Embla Hegge

Halve folket i helt arbeid eller hele folket i halvt arbeid?



The background of the page is a light blue color with a repeating pattern of wavy lines. There are three vertical columns of varying widths. The leftmost column is the widest and contains a cluster of small white dots in the upper half and a white curved line in the lower half. The middle column is the narrowest and contains a cluster of small white dots in the upper half and a white curved line in the lower half. The rightmost column is the widest and contains a cluster of larger white circles in the upper half and a white curved line in the lower half. The text is located in the lower-left area of the page.

Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, markedsføring og jus
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2020 Emma Øren & Embla Hegge

Denne avhandlingen representerer 15 studiepoeng

Sammendrag

Tema for studien er inkludering av ulike samfunnsgrupper i norsk arbeidsliv. Studiens hensikt er å undersøke lønnsomhetspotensialet inkludering har for norsk handelsnæring.

Arbeidskraftundersøkelsen har kartlagt at det per i dag er omlag 200 000 mennesker som ufrivillig står utenfor arbeidslivet. Vi søker å undersøke om inkludering kan løse arbeidskraft-utfordringen i velferdsproblemet som kommer som følge av den demografiske utviklingen. Følgende problemstillinger er derfor forlokkende å undersøke:

***PA:** Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken i norsk handelsnæring?*

***PB:** Hvordan kommer lønnsomhetspotensialet til syne ved inkludering av utenforskapet for bedrifter i norsk hotellnæring?*

Første problemstilling (PA) er besvart gjennom en analyse av kvalitative intervju av ulike bedriftsledere i norsk handelsnæring. Den andre problemstillingen (PB) er undersøkt gjennom en kvantitativ bedriftsøkonomisk analyse av norsk hotellnæring. Der den kvalitative tilnærmingen ønsker å tegne et bilde av hvordan bedriftsledere selv opplever det å inkludere, søker den kvantitative tilnærmingen ved en regnskapsanalyse å undersøke eventuelle lønnsomhetsforskjeller ved å inkludere.

Den teoretiske rammen for studien er litteratur om norsk arbeidsmarked, samfunnsansvar og bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Teori om norsk arbeidsmarked belyser blant annet arbeidsmarkedets allerede igangsatte tiltak for økt inkludering. Teori om bedriftens samfunnsansvar viser til potensielle effekter en ansvarlig forretningspraksis kan ha for en bedrift. Teori om bedriftsøkonomisk lønnsomhet undersøker hvor i bedriftens regnskap et slikt lønnsomhetspotensial kan ligge, og hvilke aktiviteter som eventuelt ligger bak.

Funnene i den kvalitative analysen viser at bedriftslederne har høy villighet til å inkludere. Funnene viser at det finnes positive effekter av å inkludere, deriblant et godt omdømme, økt kundelojalitet og økonomiske insentiver. Funnene i den kvantitative analysen viser i all hovedsak at det ikke foreligger signifikante forskjeller i lønnsomhetsmålene for hoteller som inkluderer og de som ikke inkluderer.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	7
1.1 Problemstillinger og antakelser	9
1.2 Oppgavens innhold og struktur	10
2 Teori	11
2.1 Litteratursøk og avgrensning	11
2.2 Arbeidsmarked	12
2.2.1 Intensjonsavtalen – En dugnad på nasjonalt nivå	13
2.2.2 Inkludering i arbeidslivet	14
2.3 Bedriftens samfunnsansvar	16
2.3.1 Den tredelte bunmlinje	19
2.3.2 Interessentteori og bedriftens samfunnsansvar	21
2.4 Bedriftsøkonomisk lønnsomhet	23
2.4.1 Mål av lønnsomhet	23
2.4.2 Videre innsyn i lønnsomhetsparametere	25
2.5 Effekter av samfunnsansvar	28
2.5.1 Motivasjon	28
2.5.2 Rekruttering	29
2.5.3 Omdømme og merkevare	31
3 Metode	36
3.1 Forberedelser	36
3.1.1 Utvalg	36
3.1.2 Datainnsamling	37
3.1.3 Intervjuguide	37
3.1.4 Gjennomføring av intervju	38
3.2 Analyse	39
3.3 Kriterier for å tolke funnene	40
3.3.1 Pålitelighet	40
3.3.2 Validitet	41
3.4 Etikk	42
3.5 Kvantitativ metode	43
3.5.1 Utvalgsstørrelse	43
3.5.2 Svarrespons og bortfallsanalyse	44
3.5.3 Variablers målnivå	44
3.5.4 Hypotesetesting	45
4 Resultater	46
4.1 Kvalitative funn	46

4.1.1	Bakgrunn.....	46
4.1.2	Rekruttering	48
4.1.3	Kompetanse- og funksjonskrav til de ansatte	50
4.1.4	Ansettelsesprosessen.....	52
4.1.5	Omdømme.....	54
4.1.6	Interessenter	56
4.1.7	Betydningen av de ansatte.....	57
4.1.8	Lønnsomhet.....	58
4.1.9	Utfordringer knyttet til systemet.....	60
4.1.10	Bærekraftig drift.....	62
4.1.11	En samfunnsansvarlig merkeordning.....	63
4.2	Statistiske resultater	65
4.2.1	Datsett 1, resultater for Nordic Choice Hotels over tidsperioden 2007-2018.....	65
4.2.2	Datsett 2, resultater for Nordic Choice Hotels over tidsperioden 2014-2018.....	67
4.2.3	Datsett 3, resultater for flere inkluderende hoteller over tidsperioden 2014-2018	68
5	Diskusjon	71
5.1	Diskusjon av kvalitative resultater.....	71
5.1.1	Omdømme.....	71
5.1.2	Styrket relasjon til interessenter.....	72
5.1.3	Betydningen av de ansatte.....	72
5.1.4	Lønnsomhet.....	73
5.1.5	Motivasjon til å inkludere	73
5.1.6	Kunnskap	74
5.1.7	Rekruttering	75
5.1.8	Merkeordning for å inkludere	76
5.2	Diskusjon av kvantitative funn	77
6	Konklusjon.....	81
7	Forslag til videre forskning.....	84

Forord

Det er med iherdige tastetrykk at vi nå markerer avslutningen på to år ved Universitetet i Sørøst-Norge. Forskningsprosessen har til tider vært krevende og vi har kjent nært på kroppen hvordan travle dager og COVID-19 kan påvirke en ellers hektisk studiehverdag. Vi er dog heldige som har fått denne muligheten og det er en opplevelse vi ikke ville vært foruten.

“ (En del av) de data som er benyttet her er hentet fra “Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019”. Data i anonymisert form er stilt til disposisjon av Statistisk sentralbyrå gjennom NSD - Norsk Senter for forskningsdata AS. Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av dataene, eller de tolkninger som er gjort her. ”

Vi ønsker å rette en stor takk til alle dere som har hjulpet oss på veien. Takk til Øystein Hegge for at du med fugleperspektiv ga oss tittelen på studien. Takk til Helle Stensbak for beroligende ord og vennlige smil. Takk til vår veileder, Asle Fagerstrøm for gode refleksjoner og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til våre informanter som, til tross for en pandemi og stengte kontorlandskap, tok seg tid til å bidra til vår studie. Dere er våre hverdagshelter til et mer inkluderende arbeidsliv.

Til slutt ønsker vi å takke familie og venner som har vist tålmodighet og forståelse gjennom alle våre studieår.

1 Innledning

I denne studien ønsker vi å få økt innsikt om inkludering i norsk handelsnæring, og hvordan inkludering kan bidra til å løse velferdsproblemet som følge av den demografiske utviklingen. I dette kapitlet vil vi først presentere bakgrunn for valg av tema, før vi vil gjøre rede for studiens problemstillinger og antakelser. Deretter vil vi presentere studiens avgrensninger og avklare sentrale begrep. Avslutningsvis vil vi gi en oversikt over studiens innhold og struktur.

Endring i norsk sysselsetting er avgjørende for å opprettholde nasjonens fremtidige velferdsnivå. Behovet for endring tydeliggjøres av nasjonalbudsjettet for 2015, som viser at nasjonalformuen består av fremtidig arbeidsinnsats (81.4%), naturressurser (10.6%), fast realkapital (4.9%) og finanskapital (3.1%) (NOU, 2016:20). Arbeidsinnsatsen utgjør den aller største delen og har derfor stor betydning også for nivået av fremtidig velferd. I Norge står handelsnæringen for den største andelen av samlet sysselsetting (Nærings- & Fiskeridepartementet, 2018-2019).

Forholdet mellom eldre per 10. yrkesaktive er i dag 2.3. Dette forholdet antas imidlertid å dobles i løpet av de neste 40 årene (Finansdepartementet, 2016-2017). Den kraftige veksten av eldre vil føre til en økning i de offentlige utgiftene sett opp mot inntektene. Arbeidsinnsats og arbeidsproduktivitet vil derfor være avgjørende faktorer for den langsiktige velferdsutviklingen. Dette krever endring. Endring vi må erkjenne, akseptere og adoptere dersom vi skal lykkes med å gi våre etterkommere en velferd vi selv kan kjenne igjen.

Finansdepartementet etterspør tiltak for å iverksette økt sysselsetting i Norge ettersom 17% av befolkningen mellom 18-54 år i dag ikke er i arbeid (NOU, 2019:7). Det kan være flere grunner til at enkelte står utenfor arbeidsstyrken. Dette kan være personer med funksjonshemming, psykiske helseproblemer, konsekvenser av sosiale forhold, alder nær pensjonering, fluktbakgrunn, skjelettdysplasi, tidligere fengselsopphold eller rusmisbruk. Det foreligger ingen entydig benevnelse for denne gruppen. Hvordan kan man sidestille en som har hull i CV-en på grunn av langvarig fengselsopphold og en tidligere rusmisbruker, eller en med alvorlig angst og en som sitter i rullestol? Og hvor går egentlig grensen mellom det å være funksjonsfrisk og det å ha en funksjonsnedsettelse? Gruppen omtales i dag ved flere benevnelser i norsk dagligtale, som i litteraturen for øvrig. Begrepene tilrettelagt arbeid, inkluderende arbeidsliv, nedsatt funksjonsevne, nedsatt arbeidsevne, yrkeshemmet og hull i CV-en, synes å brukes gjennomgående om gruppene. Disse begrepene viser seg likevel ikke å inkludere alle kjennetegnene gruppen besitter, og de blir tilsynelatende derfor brukt i kombinasjoner.

Det å stå utenfor arbeidslivet er likevel ikke synonymt med manglende motivasjon til å arbeide eller manglende arbeidsevne. Arbeidskraftundersøkelsen av 2019 viser at omtrent 200 000 mennesker i aldersgruppen 15-74 år ikke regnes som aktive jobbsøkere, skjønt de ønsker å arbeide (SSB, u.å.). Arbeid er viktig for den enkeltes økonomiske situasjon, så vel som sosiale status og helsetilstand (Waddell & Burton, 2006). Arbeidsplassen synes ifølge en studie (Folkenborg & Hansen, 2003) også å være en effektiv og motiverende arena for tilegnelse av språk- og yrkesopplæring for minoritetsspråklige. Barth et al. (2016) finner at god helse bidrar til økt sannsynlighet for å skaffe arbeid. Waddell og Burton (2006) finner derimot at arbeidsledighet og helsetilstand har vist å ha sterk sammenheng. I lys av dette vil det kunne bringe vanskeligheter å skaffe arbeid om en har stått utenfor arbeidslivet en stund. I ytterste konsekvens står denne befolkningsgruppen i fare for å bli og/eller forbli arbeidsledig.

Et inkluderende arbeidsliv som speiler og tilrettelegger for samfunnets mangfoldige- og komplekse grupper, vil trolig bidra til å øke sysselsettingen, og redusere fremtidens underdekning av økonomisk velferd. Det er derimot, slik det er i dag, ansett som en kostnad for næringslivet å tilrettelegge for slike ansettelser. Med et mål om å utfordre næringslivet på den tradisjonelle tankegangen om profittmaksimering, har vi et ønske om å vise at samfunnsansvarlige valg og mangfoldig arbeidsliv kan bidra til økt lønnsomhet for bedrifter.

Det å føle seg inkludert er prekært for mange av dem som står utenfor arbeidslivet. Opplevelsen av dette er individuelt, og inkludering kan ha ulik betydning fra person til person (Armstrong, Armstrong & Spandagou, 2011). Dersom en utestenges av sine jevnbyrdige vil en føle på urettferdighet (Wilson, 2000). Likevel kan inkludering bety alt eller ingenting for en person, siden behovet for å føle seg inkludert er nyansert (Armstrong et al., 2011). Eksempelvis vil mangelen på inkludering i arbeidslivet være en gjentakende utfordring for personer med tidligere rusavhengighet når de så ønsker å etablere et rusfritt liv (Hansen, Bråthen, Aagesen & Lien, 2019).

1.1 Problemstillinger og antakelser

Med bakgrunn i ovennevnt innledning har vi funnet det hensiktsmessig å formulere to problemstillinger og ni tilknyttede antakelser:

PA: *Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken i norsk handelsnæring?*

**Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme*

**Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene*

**Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen*

**Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering*

**Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver*

**Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere*

**At arbeidsgiver er åpen om å inkludere skaper fordeler for bedriften*

PB: *Hvordan kommer lønnsomhetspotensialet til syne ved inkludering av utenforskapet for bedrifter i norsk hotellnæring?*

**Økt bedriftsøkonomisk lønnsomhet bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere*

Relasjonen mellom problemstillinger, antakelser og referanser kan ses i *Rammeverk 1*.

1.2 Oppgavens innhold og struktur

I kapittel 2 presenterer vi teori vi mener er relevant for å belyse studiens forskningsspørsmål og antakelser. Slik vi i denne studien ønsker å finne lønnsomhetspotensialet og verdien ved å inkludere, fant vi det hensiktsmessig å fokusere på teori som kunne røre ved dette. Teori består av relevant litteratur og nyere forskning omkring bedriftens samfunnsansvar, bærekraft og lønnsomhet. Vi har hovedsakelig lagt vekt på teorien til John Elkington (1998) og Carson, Kosberg, Skauge og Laudal (2015) for å beskrive den tredelte bunnlinje om bærekraftig drift. Interessenteorien belyses videre i dette delkapitlet ved R. E. Freeman og Dmytriiev (2017). Teori om bedriftsøkonomisk lønnsomhet vil presenteres i lys av (Heimly, 2011) sitt AG-tree.

I kapittel 3 belyser vi studiens metode. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for studiens metodiske tilnærminger, samt begrunne valg av forskningsdesign. Deretter vil vi presentere studiens case, datainnsamling og analyseenheter. Metodekapitlet avsluttes med å belyse studiens krav til kvalitet om studiens pålitelighet og validitet. Studiens validitet er sett i sammenheng med Grønmo (2016) sine tre typer for validitet, kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

I kapittel 4 presenterer vi studiens kvalitative- og kvantitative funn. Kapitlet innledes med å belyse studiens empiriske funn, før den videre presenterer studiens statistiske funn. Kapitlet er forsøkt strukturert etter hvordan datamaterialet er operasjonalisert i kapittel 3.

I kapittel 5 diskuterer vi analysenes viktigste funn opp mot studiens forskningsspørsmål og antakelser. Videre vil funnene diskuteres i lys av relevant teori og gjeldende forsknings, slik presentert i kapittel 2.

I kapittel 6 vil vi presentere konklusjon i lys av studiens problemstillinger og antakelser. Videre antyder vi i dette kapitlet studiens begrensninger og hva vi mener det eventuelt bør forskes videre på.

2 Teori

2.1 Litteratursøk og avgrensning

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvordan studiens litteratursøk har blitt gjennomført. Hensikten er å peke på sentrale begrep og mulige teoretiske sammenhenger som kan være relevant for våre problemstillinger og antakelser. I lys av studiens omfang og tidsbegrensning, har vi fastsatt noen rammer for litteratursøk. Rammene er satt til oppgavens overordnede temaer; arbeidsliv, samfunnsansvar og bedriftsøkonomisk analyse, sett i kontekst av inkludering i norsk handelsnæring. En kombinasjon av nysgjerrighet og lite kunnskap om en virkelighet, er ofte utgangspunktet for all forskning (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2011). Vår nysgjerrighet i denne studien, bunnar i et engasjement om å inkludere flere samfunnsgrupper inn i ordinært arbeid. Studiens formål er å belyse næringslivets potensial for økt anvendelse av arbeidskraft av dem som i dag står utenfor arbeid, men som må tas inn dersom norsk levestandard skal opprettholdes. Med særlig interesse for samfunnsansvar og norsk næringsliv, skal studien til hensikt bidra til å utfordre arbeidsmarkedets tradisjonelle rammer ved en bredere utnyttelse av humankapital.

Vi søkte systematisk etter relevant litteratur i følgende databaser, Google Scholar, Jstore, Wiley Online Library, Idunn, Oria, Web og Science, EBSCOhost. Dette med anbefaling fra Universitetsbiblioteket. Litteraturgjennomgangen ga indikasjon på at lønnsomhetspotensialet ved å inkludere flere samfunnsgrupper er et lite undersøkt tema. Etter grundig gjennomgang av eksisterende litteratur, synes det å være en sterkere akademisk forankring av norsk litteratur om temaene. Ettersom vi ser på inkludering i norsk handelsnæring, er norsk, heller enn internasjonal litteratur, å foretrekke. Det er skrevet flere et offentlig dokument om norsk arbeidsliv og arbeidsmarked.

Tabell 2 viser en oversikt over hvilke begrep som benyttes ved inkludering i arbeidsmarkedet i dag. Dette være seg mangfoldig arbeidsliv, inkluderende arbeidsliv, alternativ ansettelse og tilrettelagt arbeid. *Tabell 3* viser en oversikt over begreper og teori tilknyttet bedriftens samfunnsansvar. Dette seg være “samfunnsansvar”, “sosialt ansvar” og “CSR”. Det finnes det spesielt internasjonal litteratur om temaenes mer generelle forståelse av samfunnsansvar, og vi har derfor søkt i internasjonal litteratur.

2.2 Arbeidsmarked

Vi mennesker har siden tidenes morgen arbeidet, vi har jobbet på fabrikk, passet barn, styrt kongeriker, drevet handelsvirksomhet og mye mer. Tidligere ble arbeid ansett som en nødvendighet for å overleve, der økonomisk sikkerhet var et mål i seg selv. I dag er arbeid langt mer komplekst, hvorav ytelse av gitte arbeidsoppgaver er et delmål for økonomisk ryggrad så vel som sosial- og personlig utvikling. Snarere kjennetegnes arbeid i dag ved faktorer som identitet, sosiale relasjoner og mening, i tillegg til gitte arbeidsoppgaver (Saksvik & Christensen, 2015). Wrzesniewski, McCauley, Rozin og Schwartz (1997) hevder at arbeid utgjør omtrent en tredjedel av våkenhetsperioden til et voksent menneske. Av dette er det rimelig å anta at arbeid er en vesentlig del av menneskets- så vel som samfunnets utvikling. *Hva* vi arbeider med eller *hvor* vi arbeider kan derfor tenkes å speile hvem vi er og hvilke iboende verdier vi har.

Det å finne arbeid som tilbyr en dypere mening utover økonomisk sikkerhet kan være av betydning for den enkelte arbeidstaker. Vi skiller gjerne mellom det å finne mening *i* arbeid, og det å finne *meningsfullt* arbeid (Chalofsky, 2003). Meningsfullt arbeid kan forstås som en tilstand, der arbeidet vi utfører tilsynelatende skal speile selve meningen og formålet med livet (Chalofsky, 2003). Å finne mening *på* arbeidsplassen kan forstås som relasjonen mellom den ansatte og arbeidsstedet, og deres forhold til forpliktelser, lojalitet og dedikasjon (Chalofsky, 2003). Saks (2006) finner at arbeidsengasjement kan være en forutgående faktor for virksomhetens omsetning. Hvem man rekrutterer til sin bedrift, samt hvor engasjert den ansatte er, vil dermed være vesentlig for bedriftens lønnsomhet.

Det norske skolesystem har som mål å tilegne barn- og unge kunnskap av høy kvalitet, samt «... og gi den enkelte og samfunnet nødvendige forutsetninger for fremtidig velferd, verdiskaping og en bærekraftig utvikling» (Kunnskapsdepartementet, u.å., 1. setning). Samfunnets fremtidige velferd og verdiskaping forutsetter likevel et høyt antall mennesker i arbeid. Men hva skjer med dem som havner utenfor skolesystemet? Eller hva med dem som har nedsatt funksjonsevne? Hva med dem som av ulik årsak har havnet utenfor arbeidsstyrken? På hvilken måte bidrar disse personene til verdiskaping og fremtidig velferd? Og hvordan bidrar samfunnet til at deres nødvendige forutsetninger for å bidra til samfunnets bærekraftige utvikling dekkes? I henhold til Arbeidsmiljøloven (2005, § 14) skal et arbeidssted ansette dem som er best kvalifisert for stillingen. Her rettes det aktuelle spørsmål som bør belyses i norsk næringsliv, da det å være funksjonsfrisk ikke sidestilles med det å være best kvalifisert.

Av velferdsnivået målt i BNP per innbygger, regjerer Norge på tredjeplass over alle verdens land (FN, 2018). Vi trenger dog flere i arbeidsstyrken for å opprettholde det velferdsnivået vi har i dag (NOU, 2019:7). Det kommer frem i Arbeidskraftundersøkelsen av 2019 der omlag 200 000

personer ønsker seg jobb, men allikevel ikke er arbeidssøkere (SSB, u.å.). Det kan være flere grunner til at enkelte vegrer seg for å søke arbeid. Det kan være erfaringer med gjentagende avslag grunnet psykiske lidelser, langvarig sykdomsopphold, turbulent rulleblad, dette for å nevne noe. Dette er en sårbar gruppe som på bakgrunn av sin medisinske- og eller private historie, ikke får de samme mulighetene til å påvirke egen fremtid som de sysselsatte forøvrig. Hvorvidt dette skyldes næringslivets tradisjonelle rammer og vilkår er usikkert. Flere oppgir derimot at en frekvent avvisning basert på individuelle lyter gjør at motivasjonen for å søke arbeid omsider svekkes (Jensen, 2019). Det er altså her et avvik som har potensial til å reduseres.

Trepartssamarbeidet i Norge er et ledd i den makroøkonomiske stabiliseringspolitikken. Samarbeidet står mellom organisasjoner (LO, YS, Unio og Akademikerne) på arbeidstakersiden, staten som arbeidsgiver samt organisasjoner (NHO, KS, Virke og Spekter) på arbeidsgiversiden, og regjeringen, som nasjonal myndighet. Formålet med trepartssamarbeidet er i all hovedsak å utføre og styre lønnsdannelsen, og samarbeide om store områder som påvirker norsk økonomi, som å redusere sykefraværet og å motarbeide svart økonomi (Spekter, 2017). Statsbudsjettet utgjør omtrent en tredjedel av BNP, mens lønnsmassen samlet utgjør omtrent halvparten. Dette viser at både statsbudsjettet og lønnsoppgjøret er i en størrelsesorden der de har potensiale til å påvirke norsk økonomi.

2.2.1 Intensjonsavtalen – En dugnad på nasjonalt nivå

Trepartssamarbeidet ga i 2001 ut Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, også kjent som IA-avtalen. En avtale som revideres hvert fjerde år, hvor gjeldende avtale har virkning frem til 2022. Avtalen (Regjeringen, 2018) legger en fremtidig strategi som i dag «skal bidra til høy sysselsetting og mobilisering av arbeidskraft gjennom å forebygge og redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet» (Regjeringen, 2018, p. 1). IA-avtalen har som hensikt å skape et mer inkluderende arbeidsliv, dette ved å forebygge sykefravær og redusere frafall i arbeidsstyrken (Regjeringen, 2018). Tidligere har det foreligget tre nasjonale delmål spesifisert av avtalen; redusere dagens sykefravær, øke arbeidsstyrken ved å inkludere dem som har havnet utenfor, samt å øke yrkesaktiviteten etter fylte 50 år. IA-avtalen har bidratt til økt fokus på et inkluderende arbeidsliv, i takt med samfunnets mobilisering av arbeidskraft. Dog har avtalen blitt kritisert for å fokusere på å holde sykefraværet nede samt å motvirke frafall. Dette innebærer i større grad å verne de som allerede er i arbeidsstyrken, fremfor å inkludere de som står utenfor (Tøssebro, Wik & Molden, 2017). Dersom avtalens delmål to skal oppfylles, og arbeidsstyrken øker, vil det kunne svekke delmål en i den grad de som inkluderes har større tilbøyelighet til sykefravær enn de som er i arbeidslivet fra før. Imidlertid er verdien av mobilisert arbeidskraft vanligvis større enn kostnaden

ved sykefravær, så inkludering av en marginal gruppe kan tenkelig ansees som lønnsomt selv om det i seg selv skulle øke sykefraværet noe. Med dette kan vi fastslå at delmål en og to i IA-avtalen delvis har motarbeidet hverandre. I den reviderte IA-avtalen 2019-2020 er målene endret henholdsvis til redusert sykefravær og redusert frafall fra arbeidslivet. Med dette er de motstridende delmålene redefinert slik at en lettere kan arbeide i retning et mer inkluderende arbeidsliv.

2.2.2 Inkludering i arbeidslivet

Regjeringen uttrykte i januar 2018 et ønske om å inkludere arbeidssøkere med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en inn i arbeidsstyrken. Resultatet viser seg en inkluderingsdugnad som er foreslått bevilget 125 millioner kroner (Arbeids- & Sosialdepartementet, 2018). Gjennom dugnaden skal en som arbeidsgiver ha tilgang på de nødvendige verktøy og hjelpemidler som kreves for en økt inkludering på arbeidsplassen. Å inkludere dem som står utenfor arbeid, bidrar til den enkeltes selvrespekt så vel som å «... skape verdier i næringslivet og samfunnet» (Statsminister Solberg, 2019). Enkelte hevder dog at tiltak om inkludering har vært gjennomført inntil flere ganger, uten at det har vist betydelig effekt (Rød, 2019).

Kostnaden ved å ansette dem med større behov for tilrettelegging, trenger ikke være høyere enn verdien de gir tilbake til bedriften. I en studie gjort av mer enn 2 000 arbeidsgivere, mener 58% at det ikke foreligger noen ekstrakostnader ved å ansette dem med større behov for tilrettelegging. Derneft mener de resterende 42%, at det koster i gjennomsnitt 500\$ å ansette personer med tilretteleggingsbehov (JAN, u.å.). (Kennedy, Jerdee og Henneborn (2019) presenterer fire steg for inkludering ved å ansette personer med behov for tilrettelegging, 1) identifisere og endre de prosesser som støtter ulikhet, 2) at alle i arbeidsstyrken forstår utfordringene de med behov for tilrettelegging står overfor, 3) styrke ansettelsesprosessen, og 4) skape et gjensidig støttende fellesskap på arbeidsteden. Slik det fremgår i studien er det tjenlig å foreta en ansettelsesprosess som er tilrettelagt for alle arbeidssøkere. Eksempelvis er det lite hensiktsmessig å foreta et gruppeintervju dersom den som skal intervjues har sosial angst.

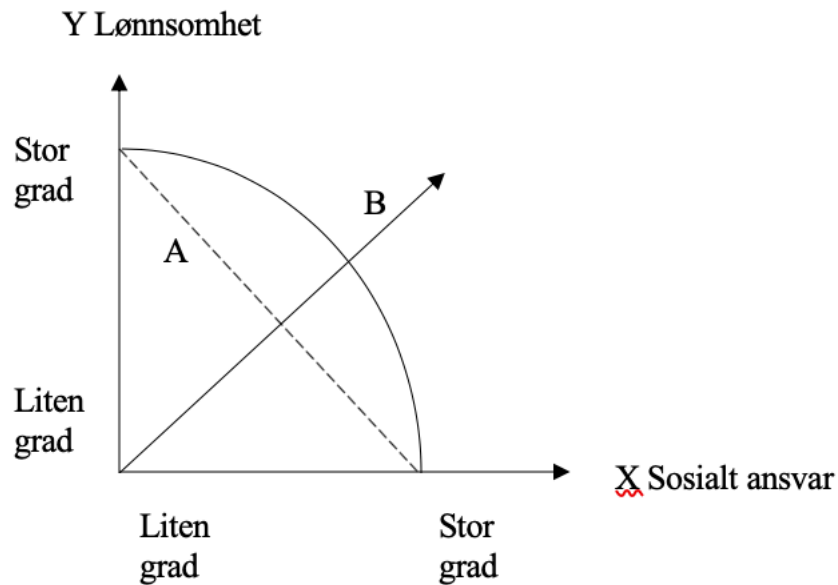
Sammenlignet med alle andre OECD-land har Norge aller høyest forbruk når det gjelder utbetaling til uføre i den delen av befolkningen som er i yrkesaktiv alder. Det blir i Norge brukt 11.4% på uføretrygd i motsetning til OECD-gjennomsnittet på 6%. Ytterligere brukes 0.8% av BNP på yrkesrettet rehabilitering og opplæring på forebyggende tiltak, dette er 0.6 mer enn gjennomsnittet i OECD (OECD, 2006). Det politiske fokuset i Norge har vært konkretisert på tiltaksapparatet og kvalifisering av arbeidstaker, heller enn arbeidsgivers plikter (Tøssebro et al., 2017).

I 2012 introduserte NHO, *Ringer i Vannet* (RiV), en rekrutteringsstrategi for å inkludere personer på tiltak i arbeidsinkluderingsbedrifter (AI-bedrifter). Strategien vektlegger virksomhetenes behov ved å ansette den som står utenfor arbeidsstyrken. Man knyttes til en fast kontaktperson fra AI-bedriften som tilbyr tett oppfølging både før, under og etter ansettelse (Tøssebro et al., 2017). Prosjektets intensjon er å tilby en trygg rekrutteringsplattform, ved at RiV foretar kompetansekartleggingen og på denne måten bidrar til en kostnadsfri rekruttering. NHO-bedriftene har ikke arbeidsgiveransvar eller lønnsutgifter i denne perioden, derfor kan praksisperioden avsluttes på dagen. Bedriftene vil heller ikke ha noen lønnsutgifter, da arbeidstakerkandidatene ofte støttes av Arbeidsavklaringspenger (AAP) i denne perioden (GREP, u.å.). Effekten av RiV viser at det er færre faste ansettelser enn blant sysselsatte forøvrig, uten at forskjellene er vesentlige. Dog virker ansettelsene å være over en rimelig varighet. Tiltak som varige lønnstilskudd, fysisk tilrettelegging og kombinasjon mellom lønn og trygd, er dog ikke utnyttet til sitt fulle potensial (Tøssebro et al., 2017). Videre har NHO i samarbeid med NAV satt i gang et pilotprosjekt, *Ringer i Vannet 2*, som testes ut i tre områder i Norge (NHO, u.å.). Dette er et tiltak med potensiale, og det virker hensiktsmessig å inkludere NAV for å inkludere en større målgruppe. Dog tiltaket reduserer skjevhet av risiko, er det likevel ikke et utelukkende tiltak for å øke arbeidsstyrken.

2.3 Bedriftens samfunnsansvar

Corporate Social Responsibility er et globalt konsept som vi i Norge omtaler som bedriftens samfunnsansvar. Samfunnsansvar har røtter hundrevis av år tilbake i tid, og ansees i dag som et felles forretningspråk, der bedriften forventes å handle utover det å tjene penger og adlyde lov (Carroll, 2015). Samfunnsengasjerte bevegelser kjempet i tiden etter andre verdenskrig for menneskerettigheter, kvinnerettigheter, arbeid og miljø (Carroll, 2015). Samfunnsansvar handler i dag om å integrere sosiale og miljømessig omtanke inn i bedriftens aktiviteter, målsettinger og strategi, samt å ta hensyn til hvordan dette vil påvirke bedriftens ytelse og interesser (Jørgensen & Pedersen, 2013). En grunnleggende sannhet er at bedrift og samfunn er gjensidig avhengig av hverandre. Bedrifter kan ikke eksistere uten samfunn, og samfunn kan ikke driftes uten bedrifter. Derfor må bedrifter erkjenne og etterstrebe samfunnets ønske om etisk og ansvarlig drift (Joyner & Payne, 2002). Slik hevdes samfunnsansvar å være et avgjørende organisatorisk fenomen som kan gi følger for blant annet bedriftens ledelse, markedsføring, kommunikasjon, strategi og styring (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Tradisjonelt var bedriftens eneste ansvar å ivareta og maksimerer aksjonærenes økonomiske avkastning (Carroll, 1991). I et økonomisk perspektiv har forholdet mellom sosial ansvarlighet (X-aksen) og lønnsomhet (Y-aksen) blitt forstått som en avveining der bedriftens ansvarlighet hindrer bedriftens lønnsomhet (Jørgensen & Pedersen, 2013). Funksjon A i figur 1 viser en slik avveining der sosialt ansvar, i liten grad er lønnsom. I denne studien ønsker vi dog å avdekke lønnsomhetspotensialet ved sosialt ansvarlig opptreden, og funksjon B vil her representere en moderne tanke om at sosialt ansvar medfører økt grad av lønnsomhet.



Figur 1 – Ansvarlig og lønnsom inspirert av (Jørgensen & Pedersen, 2013).

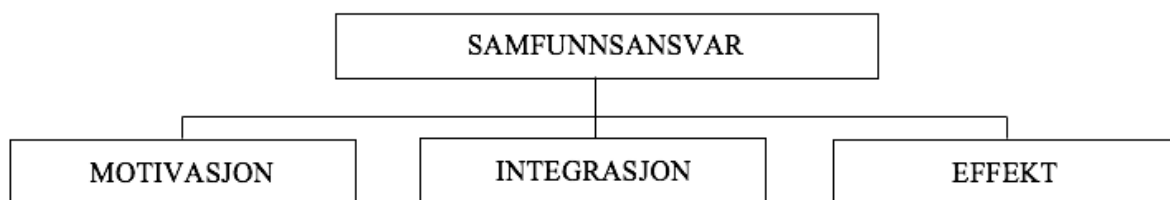
Bedrifter som har integrert sosialt ansvarlighet i sin forretningsmodell, vil trolig oppleve en rekke positive eksternaliteter, slik som økt kunde verdi (Jørgensen & Pedersen, 2013). Dette ivaretas av de moralske grunnene til at en bedrift både bør og kan investere i sosialt ansvar, samt at dette kan bidra til økt lønnsomhet og konkurransefordeler i markedet (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Howard R. Bowen regnes som den første til å stimulere samfunnsansvarets moderne epoke (Carroll, 2015). Bowen, Gond og Bowen (2013) stiller spørsmål vedrørende bedriftsledernes rolle i samfunnet og om hvilket ansvar det er rimelig å forvente av dem. Videre argumenterer han for at beslutningene en bedrift tar, påvirker menneskene direkte også utenfor bedriften. Slik forplikter bedriften til å handle og føre politikk i henhold til hvilke mål og verdier samfunnet etterspør (Bowen et al., 2013).

Bedriftens ansvar utover det å tjene penger og adlyde lov, har skapt engasjement mot samfunnsansvarets fremvekst. Theodore Levitt argumenterte i 1958 for farene som kunne oppstå ved å tildele bedrifter et ansvar utover det som reguleres av myndighetene selv (Jørgensen & Pedersen, 2013). Et tiår senere hevdet Milton Friedman at bedriftens ansvar utelukkende var å maksimere profitt. Friedmans perspektiv overveier bedriftsledernes motivasjon om å ivareta bedriftens interesser som på sikt kan gi fornøyde samarbeidspartnere og kunder. I følge Friedman skal staten ivareta samfunnets sosiale oppgaver, mens bedriftseiere kun skal tjene penger og tilbakebetale samfunnet i form av skatter og avgifter (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Porter og Kramer (2006) hevder at en bedrifts suksess og et sunt samfunn er gjensidig avhengig av hverandre. Samfunnets velferd beror på et samspill mellom samfunnet og bedriftene, der bedriftens ansatte, kunder, samarbeidspartnere, myndigheter og lokalsamfunn, er avhengig av hverandre for å vokse og overleve (Statsminister Sun, Stewart & Pollard, 2010). Likeledes avhenger produktiv arbeidskraft av en sunn samfunnsstruktur, utdanning, fungerende helsesystemer og like muligheter (Porter & Kramer, 2006).

I dag har samfunnsansvar blitt aktualitet og er en trend verden over (Midttun, 2007). Bedrifter og næringsorganisasjoner benytter samfunnsansvar som en integrert del av sin kjerneaktivitet og strategi. Hvordan bedrifter velger å investere i samfunnsansvar hva angår økonomi, miljø eller sosial måloppnåelse, kan forstås av de tre dimensjonene motivasjon, integrasjon og effekt (Jørgensen & Pedersen, 2013). Dette illustrert i figur 2.



Figur 2 - Bedriftens samfunnsansvar basert på figur av (Jørgensen & Pedersen, 2013).

En bedrift har både en ytre og indre motivasjon til hvorfor de velger å investere i samfunnsansvar. Likevel kan man ikke med sikkerhet si at en bedrift er indre motivert til å investere i samfunnsansvarlige valg, da andres intensjoner er vanskelig å kartlegge (Jørgensen & Pedersen, 2013). Å handle samfunnsansvarlig motiveres av bedriftens mål om å skape tillit til samfunnet, bygge et sterkt omdømme, oppnå økonomisk gevinst og å vise en forpliktelse overfor bedriftens interessenter (Jørgensen & Pedersen, 2013).

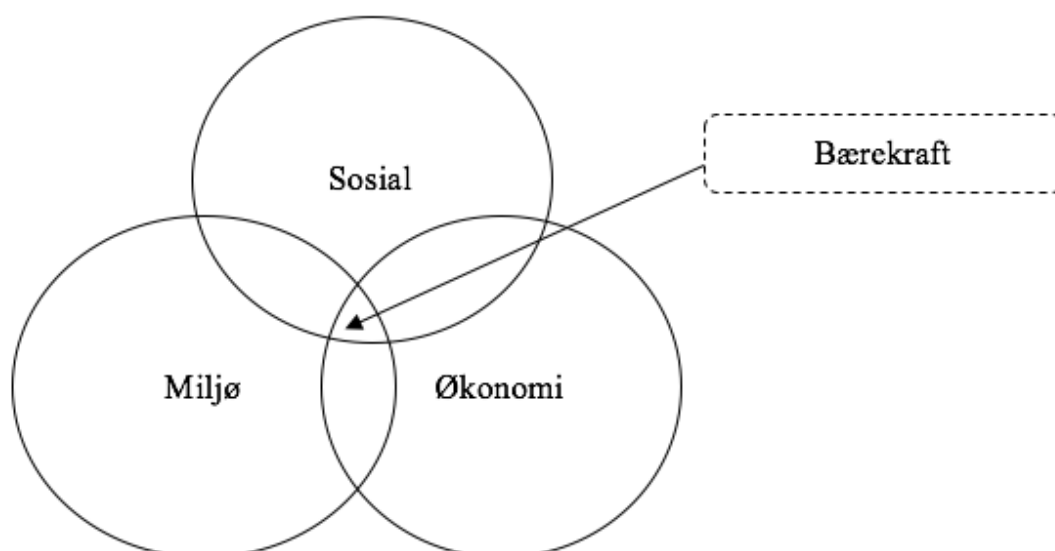
Integrasjon handler om hvordan bedriften tar samfunnsansvar ved å implementere og gjennomføre dette gjennom bedriftens strategi og kjernevirksomhet (Jørgensen & Pedersen, 2013). Hvor integrert samfunnsansvar er i bedriftens kjerneaktivitet synes å gjenspeile hvor mye ansvar bedriften egentlig tar overfor samfunnet (Jørgensen & Pedersen, 2013). Effekten av samfunnsansvar påvirker bedriftens lønnsomhet direkte og indirekte. Direkte effekt er tiltak som tydelig kobles mot bedriftens prestasjoner. Dette kan være økt salg og økt kundetiltrekning. Indirekte effekt synes å forekomme hyppigere og handler ofte om bedriftens positive følger slik som, merkevareverdi, omdømme og en styrket relasjon til bedriftens interessenter. Bedriften kan også oppleve en positiv

interneffekt av samfunnsansvar. Dette ved at de ansatte opplever å identifisere seg med bedriften gjennom å ha like verdier (Jørgensen & Pedersen, 2013). En grundigere gjennomgang av samfunnsansvarets effekter vil presenteres i kapittelet om effekter.

Garriga og Melé (2004) konkluderer i sin studie at dagens teorier om samfunnsansvar fokuserer på følgende fire hovedaspekter; oppnå langsiktig fortjeneste, bruke sin forretningsposisjon på en ansvarlig måte, integrere sosiale krav, og å bidra til et godt samfunn ved å gjøre hva som er etisk riktig. Det er mange som stiller seg kritiske til dagens fremstilling av bedriftenes samfunnsansvar og dens mange teorier. R. E. Freeman og Dmytriiev (2017) hevder at kritikken av kan kategoriseres i tre hovedargumenter. For det første kritiseres samfunnsansvarlige bedrifter å bryte sin plikt overfor aksjonærene. For det andre hevdes bedriftseierne å opptre hyklersk ved å tjene penger på bedriftens samfunnsansvarlige valg. Den tredje kritikken er at det fremmes usanne metoder vedrørende økonomisk vinning. E. Freeman og Moutchnik (2013) understreker derimot viktigheten av at samfunnsansvar må integreres i bedriftens forretningsstrategi, og hevder at så lenge en holder sosialt ansvar adskilt fra bedriften, vil den tradisjonelle oppfatning om profittmaksimering vedvare. Videre mener E. Freeman og Moutchnik (2013) at intensjonene bak bedriftens samfunnsansvar og opptreden i samfunnet er gode. Bedrifter som opptre sosialt ansvarlig tar hensyn til sosiale valg på lik linje som andre bedriftsøkonomiske valg. Forskjellen er at sosiale valg ikke skiller seg fra bedriftens forretningsmodell.

2.3.1 Den tredelte bunnlinje

Den tredelte bunnlinje peker på hvor bærekraftig en bedrift er i henhold til dens sosiale, miljømessige og økonomiske dimensjoner (J Elkington, 2018). Bærekraft er et begrep som tradisjonelt har blitt brukt om miljøspørsmål, og handler om å balansere miljøhensyn til økonomi og mennesker (Carson et al., 2015). John Elkington (1998) introduserte begrepet om “Den tredelte bunnlinje” (TBL) for at bedrifter i næringslivet skulle øke sitt samfunnsansvar. Tanken er at bedrifter har forpliktelser utover den økonomiske bunnlinjen. Med dette menes at bedrifter forventes å svare på spørsmål hvorvidt de påvirker menneskene og miljøet rundt seg. Den tredelte bunnlinjen er illustrert i figur 3.



Figur 3 - Den tredelte bunnlinje inspirerte av (Carson et al., 2015).

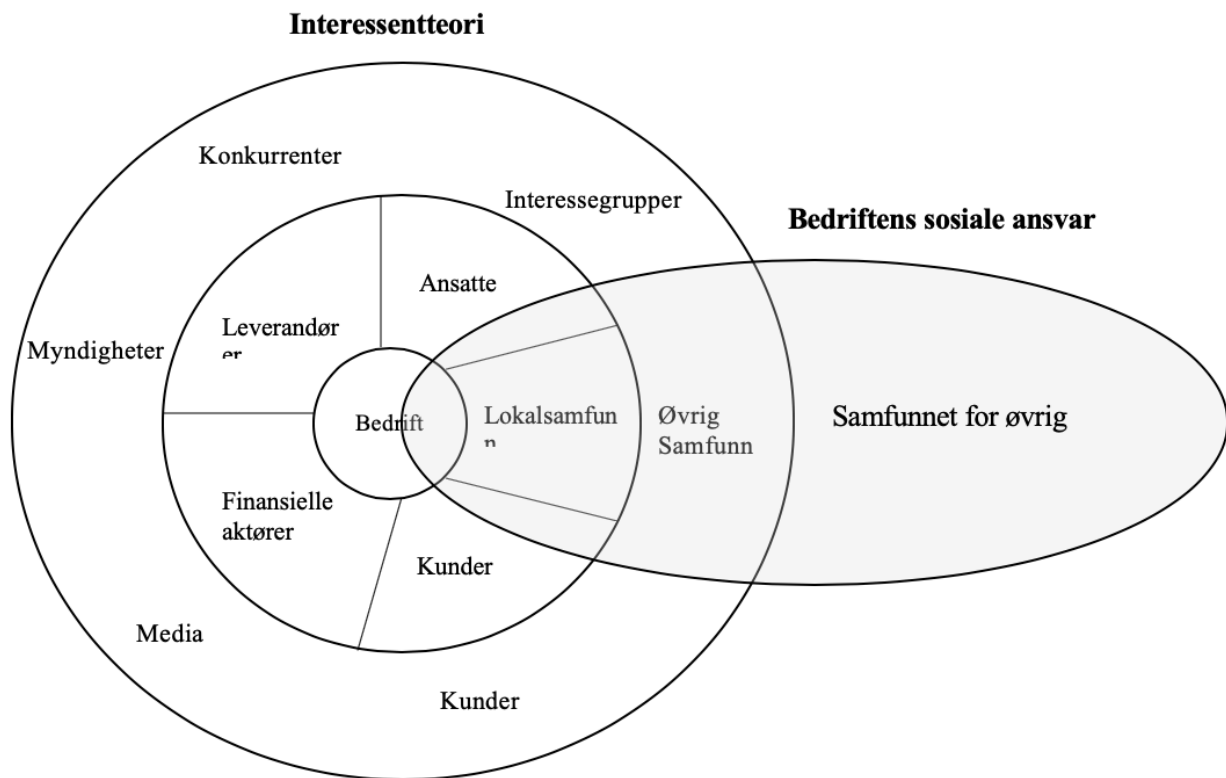
Carson et al. (2015) peker på at den sosiale bunnlinjen handler om bedriftens effekt på mennesker. Dette være seg blant annet bedriftens ansatte, kunder og lokalsamfunn. En bedrift som praktiserer en tredelt bunnlinje vil for eksempel betale ut redelige lønninger til de ansatte og unngå å utnytte samfunnets arbeidskraft. En miljømessige bunnlinje handler ifølge Carson et al. (2015) om bedriftens påvirkning i det ytre miljøet. Dette være seg eksempelvis avfallshåndtering. En økonomisk bunnlinje ivaretar derimot bedriftens økonomiske aktiviteter, generert av sosiale og omgivelsesmessige goder. Slik innebærer økonomi i et bærekraftperspektiv, spørsmål vedrørende miljømessige og sosiale goder som genereres av bedriftens overskudd (Carson et al., 2015). John Elkington, Knight og Hailes (1992) mener ikke det er bærekraftig å drive en bedrift utelukkende for lønnsomhetens skyld. Snarere bør bedriftens målsetting utvides til å omfatte dens medarbeidere, kunder, lokalsamfunn og miljø. Dersom bedriften ikke tar hensyn til disse sosiale og miljømessige hensyne, kan det tenkes at bedriften ikke vil være lønnsom i tiden fremover (John Elkington et al., 1992).

Slaper og Hall (2011) mener utfordringen med den tredelte bunnlinje er å konkretisere den slik at bedrifter kan måles på den. Slik finnes det i dag ingen internasjonale standarder for hvordan parameterne i den tredelte bunnlinje skal måles eller rapporteres. At en bedrift skal prestere godt innen alle de tre dimensjonene synes også vanskelig å gjennomføre (Lynch & Khan, 2020). Til tross for at den tredelte bunnlinjen er vanskelig å måle, gir den bedrifter mulighet til å evaluere av egne og andres beslutninger i et langsiktig perspektiv (Slaper & Hall, 2011).

2.3.2 Interessentteori og bedriftens samfunnsansvar

Relasjonen mellom bedrift og samfunn har de siste tiårene blitt diskutert i kontekst av interessentteori (Brown & Forster, 2013). Teorien belyser at verdi skapes av ulike interessenter, og at det er fler utover bedriftens aksjonærer som drar fordel av dens fremtidige verdiskaping (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnèr, 2014). Parmar et al. (2010) hevder at det å skape verdi for en interessent, også vil skape verdi for andre interessenter. Cunliffe og Luhman (2012) skiller mellom primære- og sekundære interessenter. Primære interessenter er kunder, eiere, ansatte, aksjeeiere, bedriftsledelse, leverandører og kreditorer. Sekundære interessenter er myndigheter, samfunn og bedriftsrelaterte foreninger. I denne studien vil vi fokusere på bedriftens primære interessenter.

Interessentteorien anses som et grunnleggende rammeverk for å forstå forholdet mellom samfunnsansvar og forretningsetikk (Egels-Zandén & Sandberg, 2010). Imidlertid er det liten klarhet i hvilken relasjon samfunnsansvar og interessentteori har til hverandre (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017). Lee, Park og Lee (2013) hevder begrepet om samfunnsansvar vokste frem av interessentteorien, mens andre argumenterer at det er to konkurrerende konsepter (Brown & Forster, 2013). Garriga og Melé (2004) mener at de to teoriene er utspring fra hverandre, mens (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017) hevder de er overlappende konsepter som begge undersøker samme forretnings spørsmål fra ulikt ståsted (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017). R. E. Freeman og Dmytriiev (2017) peker på at den viktigste likheten mellom de to konseptene, er at begge understreker betydningen av å innlemme sosiale- og samfunnsrelaterte interesser i forretningsdriften. Dette illustrert av figur 4. Slik samfunnsansvar refererer til bedriftens forpliktelse om å opptre ansvarlig (Fontaine, 2013), tar interessentteorien utgangspunktet i en tanke om hvordan vi mennesker kan skape verdi for hverandre (Agle et al., 2008).



Figur 4 – Relasjonen mellom interessentteori og bedriftens sosiale ansvar inspirert av (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017)

Av figur 4 synes interessentteorien å sentrere sin oppmerksomhet til aktiviteter som favner bedriftens primære og sekundære interessenter. Teorien om bedriftens sosiale ansvar synes derimot å utvide sin sosiale orientering i et større omfang. Med dette menes at bedriften forventes å opptre mer sosialt ansvarlig enn hva bedriften har kapasitet eller kompetanse til å utøve (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017). I henhold til bedriftens ansvar overfor kunder og ansatte hevder R. E. Freeman og Dmytriiev (2017) at interessentteorien fokuserer på å ivareta interessentene som en helhet, mens bedriftens samfunnsansvar hovedsakelig fokuserer på dens etiske arbeidspraksis og miljøinnsats. Interessentteorier ser bedriften fra et bedriftsperspektiv, mens bedriftens samfunnsansvar hevdes å se på bedriften fra et samfunnsperspektiv. Slik kan bedriftens samfunnsansvar forstås å prioritere ansvaret til lokalsamfunn, ansatte, kunder, over ansvaret til eksempelvis aksjonærene (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017).

2.4 Bedriftsøkonomisk lønnsomhet

Bedriftsøkonomisk lønnsomhet ansees og måles på ulikt vis. Valg av mål avhenger av faktorer som bransje, økonomistyring og bedriftsstruktur. I dette delkapittelet vil vi kartlegge hvilke variabler har innvirkning på bedriftsøkonomisk lønnsomhet.

Lønnsomhet utnyttes ulikt mellom bransjer. Mens en bransje utvinner sin økonomiske vinning gjennom knappheten i markedet, kan en annen bransje skape størst lønnsomhet ved produksjon av naturressurser. Dette betyr at hvordan regnskapet reflekterer lønnsomhetspotensialet i en bedrift avhenger av hvilken bransje en befinner seg i, og hvordan denne bransjen utvinner verdier.

For å være bedriftsøkonomisk lønnsom må bedriften skape verdier og levere et positivt resultat. Dette krever at verdien av solgte varer og tjenester må være større enn verdien av innsatsfaktorene (Heimly & Sollid, 2017). Endringer i driften må derfor ha et lønnsomhetspotensiale for at det i det hele tatt skal være av relevans for bedriften å gjennomføre slike tiltak. Som Heimly og Sollid (2017) sier, er ikke målsettingen om positivt driftsresultat et blåussfenomen om profittmaksimering, men heller et økonomisk uttrykk for at aktivitetene i bedriften avler verdier snarere enn å sabotere for dem.

Sett i sammenheng med studiens andre problemstilling (PB) vil inkludering ses i forhold til bedriftens mulighet for å opprettholde en sunn økonomi. «... inntektene må være større enn kostnadene, fordi et positivt resultat før skatt er forutsetningen for at det skal være tilgjengelige verdier til fordeling mellom samfunnet, eierne og bedriften selv» (Heimly & Sollid, 2017). Dog dette kan virke opportunistisk, er det ytterst nødvendig at denne implementeringen er av optimalisert selvstendig karakter. Særlig med tanke på den stadig økende avstanden mellom eldre og yrkesaktive, og befolkningens behov for sin del av oljeformuen. Det vil altså være lite hensiktsmessig å konkludere kun med en subsidiert løsning. Altså må bedriften se et selvstendig lønnsomhetspotensial i alternative ansettelse, ellers vil dette tiltaket trolig ikke være av varig karakter.

2.4.1 Mål av lønnsomhet

Det er mange målemetoder for bedriftsøkonomisk lønnsomhet. I denne studien tar vi for oss nøkkeltallet avkastningsgraden. Ved å redusere informasjonen i et regnskap ned til forholdstall vil en lettere få oversikt over de sammenhenger som er av relevans for temaet som (Heimly & Sollid, 2017), her sett som lønnsomhet. Basert på Dupont-modellen (Bodie, Kane & Marcus, 2013) utviklet Heimly (2011) en oversikt over avkastningsgraden som kalles AG-treet. AG-treet illustrerer en

dekomponering av avkastningsgraden som fremhever hvor i bedriften oppnådd lønnsomhet ligger. I tillegg hvor potensiale for tiltak til økt lønnsomhet ligger. Av figur 5 nedenfor representerer høyre side driftseffektiviteten og venstre side eiendelsproduktiviteten (Heimly & Sollid, 2017).



Figur 5 – AG-treet (Heimly, 2011)

$$avkastningsgrad = \frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter})}{\text{sum eiendeler}} * 100$$

Ved å forklare bedriftens lønnsomhet gjennom formelen for avkastningsgraden ser man av enkel matematikk at det er to hovedveier til økt lønnsomhet (Heimly & Sollid, 2017). Enten ved å øke driftsresultat og finansinntekter, eller ved å redusere eiendeler. Avkastningsgraden sier derimot ingenting om veien til denne oppnåelsen, da dette inngår i informasjonen om konstruksjonen mellom driftsinntekter og driftskostnader eller i identifisering av hvilke anleggs- og omløpsmidler som ikke effektivt bidrar til salgsinntekter (Heimly & Sollid, 2017). Vedlegg 1 finnes du en oversikt over disse.

Dersom målsettingen er en økning av den bedriftsøkonomiske lønnsomheten i en virksomhet, er det åtte vesentlige fokusområder med påvirkningskraft. Fem av dem ligger i telleren og tre i nevneren. Telleren i avkastningsgraden kan påvirkes gjennom endring i salgsinntekter og kostnader. Gitt alt annet likt, vil en økning av salgsinntekter i form av *økt volum* eller *økt*

lønnsomhet i salget kunne gi høyere lønnsomhet (Heimly & Sollid, 2017). På kostnadssiden vil lønnsomheten påvirkes enten av en reduksjon av varekostnader, personalkostnader eller øvrige driftskostnader, gitt alt annet likt (Heimly & Sollid, 2017). Nevneren skildrer virksomhetens eiendeler og hvordan de har påvirkningskraft på lønnsomheten gjennom reduksjon av anleggsmidler, varelager eller kundefordringer. Dersom en reduserer en eiendel, vil det også påfølge en reduksjon av direkte henførbare kostnader, samt reduserte følgekostnader (Heimly & Sollid, 2017). Det er i årsregnskapet forklaringskraften til lønnsomheten ligger, og det er derfor en tilspissing av arbeidsmåtene innenfor fokusområdene vil føre til resultater innen lønnsomheten (Heimly & Sollid, 2017). Dette er altså de åtte forholdene som påvirker bedriftens inntekt, kostnader eller eiendeler i resultatregnskapet og balansen, og gir altså en tilstrekkelig analyse ved målsettingen om å påvirke lønnsomheten i en bedrift (Heimly & Sollid, 2017).

2.4.2 Videre innsyn i lønnsomhetsparametere

Avkastningsgraden kan dekomponeres til forholdstallene resultatgrad og eiendelenes omløpshastighet, som har følgende formler:

$$\text{resultatgrad} = \frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter})}{\text{salgsinntekter}} * 100$$

$$\text{eiendelenes omløpshastighet} = \frac{\text{salgsinntekter}}{\text{sum eiendeler}}$$

Ønsker en å forbedre lønnsomheten i bedriften og ser til avkastningsgradens driftsside fremkommer resultatgraden som hovednøkkeltall. Forholdstallet beskriver avstanden mellom driftsinntekter og driftskostnader, og utgjør den summen som skal fordeles ut over lavt prioriterte interessenter som banken, eierne og bedriften selv (Heimly & Sollid, 2017). Siden resultatgraden ikke kan påvirkes direkte, må en heller se til salgs- og kostnadssidens fokusområder for forbedringspotensial. Altså benytter vi nøkkeltall som verktøy for å se hvilke aktiviteter i driften som genererer lønnsomhet.

Nøkkeltallene som best beskriver salgssidens nivå og utvikling er %-vis økning i salget og bruttofortjenesteandelen. Den %-vise økningen i salget beskriver salgssomfanget i år sett mot i fjor. Innad i en bedrift synes det dog fordelaktig å gjennomføre analyser av salgsinntektene på et mer detaljert nivå enn kun gjennom informasjon hentet fra årsregnskapet. Særlig da dette gir muligheten

til å legge til grunn kritiske forhold i bransjen og bedriftseksterne faktorer som konjunkturer, kronekurs og inflasjon. Bruttofortjenesteandelen måler andelen salgsinntekter som tilsvarer bruttofortjenesten og benyttes som en tilnærmet modul på lønnsomheten i salget. Dette da det er mangel på nøkkeltall som måler lønnsomheten i salget (Heimly & Sollid, 2017).

Kostnadssidens fokusområder er varekostnadsandelen, personalkostnadsandelen og andelen øvrige driftskostnader. Bakt inn i nøkkeltallet bruttofortjenesteandelen, ligger avtalt leveringspris og betingelser med leverandør og svinn fra driften. Avhengig av tilgangen til informasjon vil det her også være hensiktsmessig å måle varekostnaden gjennom aktivitetene i bedriften. Videre vil produktiviteten måles av personalkostnadsandelen. Denne utgjør poster som lønn, arbeidsgiveravgift, feriepenger, pensjonskostnader og øvrige personalkostnader. Utenfor årsregnskapet kan man få inntrykk av produktiviteten ved å se på andre mål som sykefravær, hvor korttidsfravær gjerne er en antydning på trivsel. Andelen øvrige driftskostnader indikerer i hvilken grad bedriften realiserer kostnadseffektiv drift (Heimly & Sollid, 2017).

Ønsker en derimot å se til potensiale for økt lønnsomhet på eiendelssiden, foreligger eiendelenes omløpshastighet som hovednøkkeltall. Dette tallet forteller oss hvor dyktig bedriften er til å generere salgsinntekter basert på dens styring av eiendelene. Da formålet med eiendeler er å generere salgsinntekter, ønsker en at dette tallet er så høyt som mulig. Dette nøkkeltallet kan ikke påvirkes direkte og derfor må en se til eiendelens fokusområder for påvirkning av lønnsomheten. Henholdsvis anleggsmidlenes-, varelagerets- og debitorenes omløpshastighet. Imidlertid er det viktig å ta i betraktning at årsregnskapets balanse utgjør et øyeblikksbilde av bedriftens situasjon 31.12. og informasjon hentet herfra kan vise unormale verdier for varelager, utestående fordringer og bankinnskudd (Heimly & Sollid, 2017).

Anleggsmidlenes omløpshastighet viser hvor mye salgsinntekter anleggsmidlene generer. Grunnen til at dette nøkkeltallet baserer seg på anleggsmidler og ikke varige driftsmidler er at også finansielle anleggsmidler og immaterielle eiendeler kan vise seg overflødig med tanke på å generere salgsinntekter. Dette nøkkeltallet kan dog vise stor variasjon mellom bedrifter da det utgjør betydelig forskjell i å eie eller leie anleggsmidler. Varelagerets omløpshastighet viser hvor mange ganger i året varelageret blir byttet ut, og inneholder summen av alle varekostnader samt varelagerets verdi. Likeledes viser debitorenes omløpshastighet gjennomsnittlig betalingstid av kundefordringer (Heimly & Sollid, 2017).

Gjennom en anvendelse av AG-treets nøkkeltall vil effektiviteten og produktiviteten i bedriften forklares. Det vil tydeliggjøres hvilke sterke og svake sider driften har og lønnsomheten disse

aktivitetene avler. Ved å undersøke flere bedrifter innen en bransje over en lengre periode, vil vi kunne få et bilde på eventuelle mønstre og avvik. Dette vil kunne indikere om det foreligger sammenhenger med inkludering av ansatte og lønnsomheten i bedriften, eller ikke.

Antagelse 8: Økt bedriftsøkonomisk lønnsomhet bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere

2.5 Effekter av samfunnsansvar

2.5.1 Motivasjon

Arbeid er en betydelig innsatsfaktor for enhver økonomi (Haukedal, 2008), og en verdifull bidragsyter til sosial interaksjon mellom mennesker (Foss, 2012). Spesielt viktig er arbeid knyttet til menneskers fysiske og psykiske helse. Det å få innpass i arbeidslivet hevdes å styrke muligheten om å utvikle og opprettholde en god helse (Foss, 2012). Mangel på arbeid kan derimot bidra til negative påkjenninger som, angst (Donovan & Oddy, 1982), depresjon (Tiggemann & Goldney, 1991) og en lavere selvfølelse (Hartley, 1980). Ved å inkludere synes arbeidsgiver her å påta seg et unikt ansvar. Likevel hevdes det at arbeidsgivere som er dyktige på inkludering og tilrettelegging på arbeidsplassen, også har potensial om redusert sykefravær (Foss, 2012). Videre er et godt arbeidsmiljø viktig for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Foss (2012) argumenterer for at et godt arbeidsmiljø stimuleres ved en mangfoldig arbeidsstyrke sammensatt av ulike mennesker. Det vektlegges at de ansatte bør oppmuntres til å utfolde sin egenart, slik at en meningsbærende bedriftskultur med stor takhøyde kan bygges. De ansatte vil føle en trygghet om å være en unik ressurs, uten å bli ekskludert fra fellesskapet (Foss, 2012).

Det å lede menneskelige ressurser, omtales av engelske termer som *Human Resource Management* (HR) (Kuvaas & Dysvik, 2008). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2008) handler HR om alle aktiviteter som planlegger, skaffer, utvikler og avvikler menneskelige ressurser i bedriften. Det er også slik vi i denne studien forstår begrepet om HR. Kuvaas og Dysvik (2008) presenterer to hovedtilnærminger til hvordan en bedrift kan forvalte sine menneskelige ressurser, kontrollorientert- og forpliktelsesbasert HR. De to hovedtilnærmingene tar utgangspunkt i adskilte premisser for hva som skal til for at bedriftens ledere og medarbeidere skal gjøre en god jobb. Kontrollorientert HR forutsetter at medarbeiderne er opportunistiske eller umotivert og late, mens forpliktelsesbasert HR antar at medarbeideren er ambisiøs om å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle egne ferdigheter, og stiller frivillig opp til å utføre arbeidsoppgaver, slik at bedriften kan nå sine mål (Kuvaas & Dysvik, 2008). I forpliktelsesbasert HR kan den ansatte ledes ved blant annet å styrke den sosiale relasjonen mellom ledelse og medarbeider. Dette bidrar blant annet til at den ansatte ønsker å yte litt ekstra for bedriften, også kalt prososial motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2008).

Prososial motivasjon handler om å gjøre en innsats til fordel for andre (Kuvaas & Dysvik, 2008). I arbeidssammenheng kan vi si at prososial motivasjon skildrer medarbeiderens ønske om å yte ekstra innsats til fordel for bedriften. Belønningssystemer, slik som karrieremuligheter, delegering av ansvar, videreutvikling av medarbeiderens ferdigheter og høy grad av autonomi

hevdes å føre til lojale og engasjerte medarbeidere, som igjen trolig vil yte det lille ekstra slik at bedriften lykkes og når sine mål (Kuvaas & Dysvik, 2008). Pfeffer og Veiga (1999) utdyper blant annet at bedriftens medarbeidere arbeider hardere, smartere og mer ansvarlig på grunn av at de er sterkere involvert, oppfordres til å bruke egne ferdigheter og fordi de blir ansvarliggjort i arbeidssammenheng.

Dog prososial motivasjon kan minne om indre motivasjon, er det distinkte forskjeller mellom dem (Grant, 2008). Grant (2008) hevder for det første at indre motivasjon er mer autonom enn prososial motivasjon. Indre motiverte ansatte utfører her arbeidsoppgaver mer autonomt og med større innsats, nettopp fordi de liker jobben de gjør. Prososialt motiverte ansatte føler derimot en forpliktelse til å gjengjelde bedriftens gode arbeid og handlinger. For det andre er indre motivasjon prosessorientert snarere enn målrettet, slik prososial motivasjon er (Kuvaas & Dysvik, 2008). Indre motiverte ansatte ser jobben som et mål i seg selv, mens prososialt ansatte anser det å gjøre en god jobb som et virkemiddel for å oppnå et resultat for bedriften (Kuvaas & Dysvik, 2008). For det tredje er indre motiverte ansatte mer fokusert på jobbsituasjonen her-og-nå, mens prososialt motiverte ansatte er mer opptatt av hva som skjer i fremtiden med å ferdigstille en arbeidsoppgave (Kuvaas & Dysvik, 2008). Samlet kan vi si at prososial motivasjon oppfattes som et resultat av hvordan de ansatte blir behandlet på arbeidsplassen. Det kan derfor tenkes at arbeidsgivers motivasjon til å danne prososial motivasjon hos arbeidstaker er høy.

Antagelse 3: Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen

2.5.2 Rekruttering

Rekruttering av nye medarbeidere er en fremgangsmåte bedrifter benytter for å anskaffe nødvendig kompetanse (Blakstad, 2005). Bedriften må tenke grundig gjennom hvem de ønsker å rekruttere, samt hvordan disse skal rekrutteres (Grimlø, 2004). Rekruttering kan forklares som en prosess, der hensikten er å tiltrekke og ansette riktige medarbeiderne i henhold til bedriftens behov (Vihovde & Lien). Med andre ord, handler rekruttering om å ha riktig kompetanse til riktig tid (Iversen, 2015).

Iversen (2015) belyser at bedriftens konkurransevne og bedriftslederens suksess, avhenger av å rekruttere markedets beste kandidater. Dette gjøres ved å gjennomføre en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess. Hvilke elementer som vektlegges i rekrutteringsprosessen, avgjøres dog av bedriftens overordnede strategi (Vihovde & Lien). Rekrutteringsprosessen består av syv trinn og forutsetter at alle trinnene gjennomføres på en kompetent måte, tiltrekke,

behovsanalyse, annonsering, søknadsadministrasjon, utarbeidelse av intervju- og seleksjonsprogram, ansettelse, og introduksjon og oppfølging (Iversen, 2015).

Å tiltrekke seg de beste arbeidskandidater gjøres ved at bedriften fremstår som en attraktiv arbeidsgiver i arbeidsmarkedet (Iversen, 2015). Bedriften kan øke sin attraktivitet ved blant annet å etterstrebe et godt omdømme (Iversen, 2015). Hvilken kompetanse bedriften har behov for i arbeidsstyrken, bør så kartlegges. En behovsanalyse med påfølgende stillingsutlysninger og krav til personlige egenskaper eller kompetanse, er derfor nødvendig (Iversen, 2015). For at bedriften skal komme i dialog med relevante arbeidssøkere, er det viktig at bedriften presenterer en velutformet annonse i et gjennomtenkt medium (Iversen, 2015). Det er annonseringen som er selve kjernen i rekrutteringsprosessen, da det er her arbeidssøkere blir oppmerksom på at det finnes en ledig stilling (Grimsø, 2004). Etterhvert som bedriften mottar søknader skal disse organiseres, og kandidatene kalles inn til intervju (Iversen, 2015). I en intervjusituasjon oppstår det sosial interaksjon mellom intervjuer og arbeidssøker. Grimsø (2004) presenterer dette som gjensidige ikke-verbale påvirkningsfaktorer, slik illustrert i figur 6.



Figur 6 – gjensidig ikke-verbale påvirkningsfaktorer inspirert av (Grimsø, 2004)

Den sosiale interaksjonen som oppstår i en intervjusituasjon, later til å påvirke intervjuerens oppfatning av arbeidssøkeren (Grimsø, 2004). Videre er det innholdet av stillingsutlysningen at arbeidssøkerne selekteres, intervjues og eventuelt testes. Ved ansettelse, skal arbeidsgiver og arbeidssøker bli enige om lønns- og arbeidsvilkår (Iversen, 2015). Om partene enes, skal arbeidssøker få opplæring på arbeidstedet (Iversen, 2015). Hvem bedriften så velger å rekruttere, selektere og ansette, er strategiske beslutninger som kun kan fattes i sammenheng med bedriftens overordnede strategiske mål (Grimsø, 2004).

Blakstad (2005) uttrykker derimot at rekrutteringsprosessen begrenses ved at de som rekrutterer, hverken leter etter eller ser talenter i arbeidssøkere der talent finnes. Snarere rekrutteres

arbeidssøkere som er like en selv, det miljøet man er kjent med, og begrensning av krav om formell bakgrunn og erfaring (Blakstad, 2005). Blakstad (2005) etterspør økt rekruttering av dem som tilsynelatende ikke imøtekommer bedriftens stillingsutlysning eller krav om kompetanse og erfaring. Spørsmål om hvorvidt en bedrift ønsker en mangfoldig eller homogen arbeidsstyrke, eller om bedriften foretrekker å tilpasse person til stilling eller stilling til person, er eksempler på viktige strategiske beslutninger en bedrift må foreta knyttet til rekruttering av nye medarbeidere (Grimsø, 2004).

Bedriftens ledelse synes å ha stor innflytelse i forbindelse med hvem som skal rekrutteres og hvem som potensielt skal ansettes i bedriften. En av lederens viktigste oppgaver er nettopp å ansette nye medarbeidere, da gode medarbeidere er bedriftens viktigste ressurs (Iversen, 2015). Grimsø (2004) presenterer at også arbeidssøkere vil prioritere arbeidsplasser der bedriftens ledelse forstår viktigheten av et godt fysisk- og psykisk arbeidsmiljø og rekrutterer arbeidssøkere som vil bidra til en god bedriftskultur. Likevel synes personaladministrative oppgaver å bli oversett til fordel for økonomi, teknologi og markedsføring blant bedriftens ledelse (Grimsø, 2004). (Haukedal, 2008)

Antagelse 5: Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver

2.5.3 Omdømme og merkevare

Regjeringen forventer at norske bedrifter skal være blant de fremste til å opptre sosialt ansvarlig, og at samfunnsansvar skal integreres i bedriftens ledelse og bedriftskultur (Utenriksdepartementet, 2008–2009). Av dette er et rimelig å anta at bedriften ønsker, og kanskje også forventer noe i gjengjeld av samfunnet. Hvilke effekter bedriften kan forvente, synes å reflektere hvilke ansvarlige tiltak som har resultert i å kapre markedsverdi som bedriften ellers ikke ville evnet å kapre (Jørgensen & Pedersen, 2013).

Bhattacharya og Sen (2004) uttaler at det å opptre samfunnsansvarlig er det eneste riktige å gjøre, og at bedriften samtidig vil yte bedre som følge av positive effekter, generert av bedriftens interesser. Effektene varierer derimot med samfunnsansvarets vide perspektivforståelse og teoretiske forankring (Margolis & Walsh, 2003). Blowfield og Murray (2008) presenterer ti effekter av samfunnsansvar som synes å gjenta seg i litteraturen: Aksjeverdi, inntekter, operasjonell

effektivitet, tilgang til kapital, kundetilrekning, merkevareverdi og omdømme, humankapital, risikostyring, innovasjon og driftsmuligheter (Blowfield & Murray, 2008)

Bedriftens ansvar i samfunnet har blitt forsøkt rettfærdiggjort de siste ti årene. Dette ved å belyse hvilke direkte og indirekte lønnsomhetseffekter samfunnsansvarlig drift kan gi tilbake til bedriften. Direkte effekter kan være høyere lønnsomhet, mens indirekte effekter kan være et styrket omdømme, økt merkebevissthet, og styrket relasjon til kunder og samarbeidspartnere (Jørgensen & Pedersen, 2013). Omdømme og merkevare er begge immaterielle størrelser og fremkommer av hvilke oppfatninger omgivelsene assosierer med bedriften (Hagen, 2005). Ettenson og Knowles (2008) hevder omdømmehåndtering handler om omgivelsenes assosiasjoner til bedriftens handlinger, mens merkevare- og merkevarebygging handler om å styrke kunderelasjon mellom den kommersielle merkevaren og bedriftens kunder.

Gjerde, Helgeland og Olsen (2008) finner at samfunnsansvarlig forretningspraksis har positiv forbrukerrespons. Med dette menes at forbrukeren vurderer bedriften mer positivt dersom bedriften opptrer ansvarlig i samfunnet. Carson og Kosberg (2003) finner at samfunnsansvarlige bedrifter, oppnår en sterkere relasjon til de ansatte. Dette fordi samfunnsansvar hevdes å være en vel så viktig relasjonsbygger for de ansatte, som erfaringsutveksling og bedriftskultur. Videre i studien samler vi tidligere forskning og teori om samfunnsansvar sett opp mot omdømme og merkevare.

Et omdømme er noe alle bedrifter etablerer (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Det må behandles med varsomhet da det er bygget på symbolske forestillinger, snarere enn konkrete verdier (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009). Et slitesterkt omdømme bygges gradvis, og er sårbart i den forstand at det raskt kan ødelegges (Brønn, 2019). Desto bedre omdømme en bedrift har, desto tettere må det voktes (Johannessen et al., 2009). Brønn (2019) uttrykker at et omdømme er en spinoff av bedriftens atferd og opptreden overfor sine interessenter. Av dette kan et omdømme forstås som interessentenes samlede forestillinger og assosiasjoner av en bedrift (Apeland, 2007). I denne studien forstås et omdømme som «... én av flere typer immaterielle ressurser som det er vanskelig å måle, men som skaper verdier i virksomheten.» (Brønn, 2019, s. 80).

Effektene av et godt omdømme er mange, deriblant konkurransefortrinn i markedet (Brønn & Ihlen, 2009). Dette fordi bedriftens konkurransevne påvirkes av omdømme ved at det imøtekommer ansattes tilfredshet, myndighetenes velvilje og kundens preferanser (Carson & Kosberg, 2003). Apeland (2007) hevder i sin *grønt lys* modell at et godt omdømme gir bedriften økt forutsetning for å lykkes med langsiktig verdiskaping. Dette i form av en sterk økonomisk bunnlinje

og positive eksternaliteter. Grønt lys modellen viser at bedriftens interessenter erkjenner et godt omdømme ved å gi bedriften grønt lys og positive effekter for sin opptreden i samfunnet. Slik vil et dårlig omdømme gi rødt lys og negative effekter. Interessentenes påvirkning av bedriftens gode omdømme kan illustreres av figur 7. Apeland (2007) trekker frem følgende positive effekter: sterk motivasjon og yrkesstolthet blant de ansatte, økt salg og kundetiltrekning, enklere rekruttering av nye medarbeidere, tettere samarbeid med leverandører, investorer som kjøper aksjer, mediene er mer vennlig innstilt til bedriftens arbeid og politikere blir mer imøtekommende.

Ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Høy produktivitet • Lavere lønnskrav
Arbeidssøkere	<ul style="list-style-type: none"> • Høy interesse, enlere å rekruttere • Lavere lønnskrav
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Økt salg, kundetiltrekning • Positiv omtale
Investorer	<ul style="list-style-type: none"> • Investeringsvilje • Høyere aksjepris
Journalister	<ul style="list-style-type: none"> • Vennlig tone • Mer dekning
Politikere	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre skepsis • Mer imøtekomne

Figur 7 – Grønt-lys modellen inspirert av (Apeland, 2007)

I tillegg peker Fombrun, Van Riel og Van Riel (2004) på tre relasjoner mellom økonomisk verdi og bedriftens omdømme: 1) omdømme påvirker daglig drift, 2) omdømme påvirker hvilke oppfatninger markedet har av bedriftens framtidsutsikter, 3) omdømme bygges av bedriftens operasjonelle aktiviteter. Første relasjon viser at et godt omdømme fører til mer motiverte medarbeidere, økt produktivitet og en styrket relasjon til bedriftens interessenter. Dette resulterer til mulighet for en høyere produktpris, lavere inntakskost, som igjen kan medføre høyere profitt og bedre framtidsutsikter. Dette kan igjen bidra til bedre framtidsutsikter og en høyere markedsverdi for bedriften (Fombrun et al., 2004). (Gjerde et al., 2008) finner at kunder er mer villig til å snakke om bedriftens produkter og tjenester, dersom bedriften opptrer samfunnsansvarlig. Initiativer om

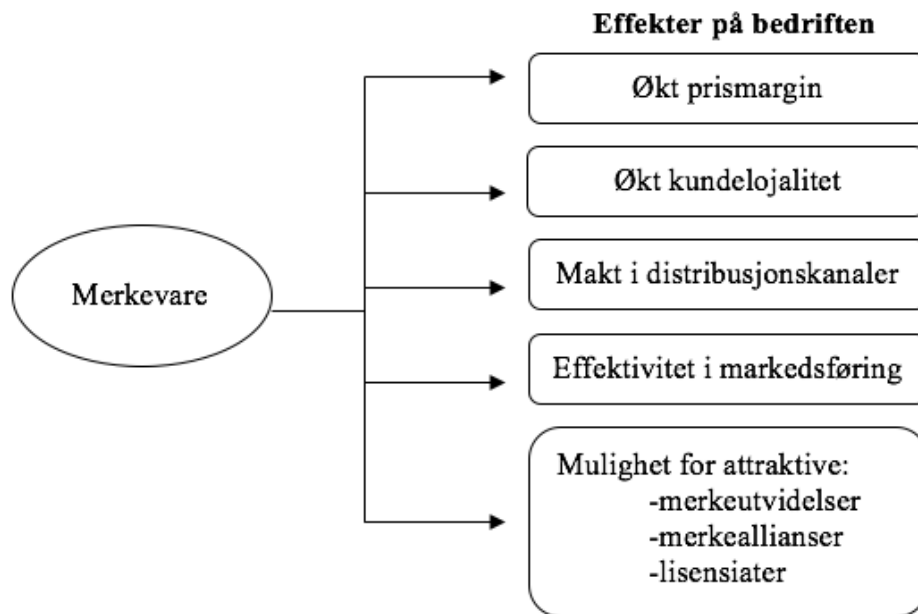
samfunnsansvar vil trolig koble *de riktige kundene* til bedriften, som igjen kan generere lojalitet og økonomisk avkastning i bedriftens kundegruppe (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2010).

Videre er bedrifter med godt omdømme ettertraktede arbeidsgivere (Apeland, 2007), og bidrar til å øke effektiviteten ved å stimulere produktiviteten til de ansatte (Fombrun et al., 2004). Dette ved at de ansatte er mer motivert til å arbeide, de yter mer effektivt på jobb, de har en forsterket yrkesstolthet og de stiller gjerne lavere krav til lønnsbetingelser (Apeland, 2007). Ansatte som trives på jobb vil trolig også snakke positivt om sitt arbeidssted, utover arbeidstid. Dette hevdes å være den viktigste markedsføringen en bedrift kan ha (Apeland, 2007). Av dette er det ønskelig å undersøke om arbeidsgivere utøver ansvarlig forretningspraksis for å opparbeide et godt omdømme, eller om et godt omdømme basert på ansvarlighet vil bidra til økt villighet om å inkludere. Dette gir følgende antakelse.

Antagelse 1: Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme

Samfunnsansvar alene er ingen garanti for å bli lagt merke til av bedriftens interessenter. Det må integreres i den kommersielle merkevaren, slik at den imøtekommer samfunnets forventninger hva angår ansvarlig forretningspraksis (Hagen, 2017). En merkevare kjennetegnes av et produkt eller en tjeneste som kunden gjenkjenner, og som differensieres fra konkurrentene (Samuelsen et al., 2010). Flere bedrifter i norsk næringsliv har vist til positive effekter ved å implementere samfunnsansvar i sine merkevarer. KLP Kapitalforvaltning kan trekkes frem som eksempel, der de i 2018 lanserte Norges første svanemerkede fond bestående av konkurransedyktige bedrifter innen samfunnsansvar og bærekraft. Svanemerket Nordens offisielle miljømerkeordning, som blant annet fremmer bærekraftig ressursutnyttelse og gjenvinning. Regjeringen definerer en merkeordning som et dokument, sertifikat eller attest som bekrefter at varer og tjenester oppfyller forhåndsdefinerte merkekrav. Merkeordninger kan slik sikre en god etterlevelse av målsettinger om eksempelvis sosialt ansvar og miljø (Nærings-, og & Fiskeridepartementet, 2017).

Samuelsen et al. (2010) identifiserer fem direkte og indirekte effekter en sterk merkevare kan ha for bedriften; økt prismargin, økt kundelojalitet, makt i distribusjonskanaler, effektivitet i markedsføring og tilgang til attraktive vekststrategier. Dette illustrert i figur 8.



Figur 8– Merkevarens påvirkning på bedriften inspirert av (Samuelsen et al., 2010)

Samuelsen et al. (2010) presenterer at økt prismargin oppnås ved blant annet høyere betalingsvilje hos kunden. Kunden hevdes her å være mer villig til å betale en høyere pris for en sterkere merkevare, fordi sterke merkevarer vekker en positiv følelse hos kunden. Utover dette kan en sterk merkevare bidra til effektiv markedsføring. Spence og Essoussi (2010) uttrykker her at kunder ofte reagerer mer positivt til bedriftens markedsføringsaktiviteter dersom merkevaren er sterk og identifiserbar, sammenlignet med når den ikke er det. Merkevarer med sterk påvirkningskraft kan derfor bidra til at bedriften iverksetter markedsføringstiltak med en lavere investering enn hva svake merkevarer kan (Samuelsen et al., 2010).

Mohr og Webb (2005) finner at informasjon om samfunnsansvar påvirker kundens kjøpsintensjon sterkere, enn hva pris gjør. Hvordan merkevaren kommuniserer bedriftens samfunnsansvarlige forretningsdrift virker å være avgjørende for dens interessenter, og fremtidig verdiskaping. Slik kan merkevarens målgruppe- og enkeltkundens påvirkning sammen skape økonomisk verdi for bedriften (Samuelsen et al., 2010). I lys av ovennevnt teori og søken etter å undersøke hvorvidt en samfunnsansvarlig merkeordning som ansvarlig gjør inkludering, fant vi det hensiktsmessig å undersøke følgende antakelse.

Antagelse 7: At arbeidsgiver er åpen om å inkludere skaper fordeler for bedriften

3 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærming vi har benyttet for å besvare studiens problemstillinger og antakelser. Slik vi denne studien har benyttet en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, vil metodevalgene presenteres deretter. Den kvalitative metodiske tilnærmingen vil først beskrive hvordan vi har valgt ut case, før vi vil beskrive studiens utvalg av informanter til intervjuundersøkelsen. Deretter vil vi beskrive den datainnsamlingen og hvordan disse dataene er analysert. Den kvalitative metodiske tilnærmingen avsluttes ved å fremvise hvilke kriterier vi har lagt til grunn for å tolke avhandlingens funn og etiske perspektiv. Den kvantitative metodiske tilnærmingen vil først beskrive studiens utvalgsstørrelse, før studiens svarrespons og bortfallstørrelse vil bli belyst. Deretter vil vi presentere variabelenes målnivå, før kapittelet avsluttes med en redegjørelse for studiens hypotesetesting.

3.1 Forberedelser

3.1.1 Utvalg

I denne studien har vi benyttet en formålsbestemt utvelgelse av informanter. Dette med bakgrunn i at den søker å samle informasjon fra personer som har egne erfaringer om fenomenet som undersøkes (Christoffersen et al., 2011). Vi ønsker å samle data fra relevante ledere i handelsnæringen, som har gjort seg opp egne erfaringer med å inkludere. Dette for å få et innblikk i hvilke potensielle utfordringer lederne har hatt med å inkludere, samt hvilken effekt det å inkludere har hatt for deres bedrift. Handelsnæringen er satt som ramme for utvalget på grunn av handelsnæringens betydning for samlet sysselsetting i Norge, og den består av agentur- og engroshandel, detaljhandel og handel med og reparasjon av motorvogn (Nærings-, og & Fiskeridepartementet, 2018-2019). Dette er bransjer som henholdsvis driver med formidling av salg, hoteldrift, dagligvarehandel og reparasjon av motorvogn (Nærings- et al., 2018-2019).

I forkant av utvalgsprosessen satte vi seks krav til de bedriftene vi ønsket å komme i kontakt med. En kriteriebestemt utvelgelse synes derfor å være den mest foretrukne strategien å benytte. For å delta i studien satte vi krav om at bedriften må være kommersielt drevet og tilhøre handelsnæringen. Videre må bedriften ha uttalt seg i media om sin tydelige samfunnsansvarlige profil med fokus på menneskelig ressursutnyttelse. Av kriteriene fant vi fem relevante bedrifter. En informant er ifølge (Jacobsen, 2005) en som vet mye om fenomenet som undersøkes. Slik er også hovedregelen i kvalitative studier å velge de informantene som med sin erfaring trolig vil uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle fenomenet som undersøkes (Tjora, 2010). Hensikten med

intervjuene er derfor ikke å finne informanter som kan representere populasjonen sin og av dette finne resultater som kan generaliseres, men å samle inn synspunkter bedriftsledere har om temaet (Christoffersen et al., 2011).

For å få innsikt i lederenes innflytelse og beslutningsansvar i forhold til inkludering har vi valgt å benytte informanter i de ulike ledernivåene toppleder og daglig leder. I hensyn til informantenes anonymitet har vi valgt ikke å oppgi deres eller bedriftens navn. Dette illustrert i tabell 4.

Studiens utvalg bærer preg av en global pandemi som begrenset sosial interaksjon med andre mennesker og arbeidsmarkedet for øvrig. Christoffersen et al. (2011) hevder at utvalgets størrelse avhenger av innsamlingsmetode og studiens karakter. Grunnet studiens tidsbegrensning og økonomisk rådighet, avgrenset vi innsamlingen til fem intervjuer. Tidsperspektivet på datainnsamlingen ble derfor satt til to uker.

3.1.2 Datainnsamling

Studiens antagelser ligger til grunn for vår datainnsamling. Slik synes en teoristyrte casestudie å være den foretrukne analysestrategien. Data er i denne studien samlet inn gjennom kvalitative forskningsintervju, der vi søker å forstå verden sett fra informantens side rekkefølge (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Det semistrukturerte intervjuet kan minne om en samtale, samtidig som det tar utgangspunkt i en intervjuguide med forslag til spørsmål, tema og rekkefølge (Kvale et al., 2015).

3.1.3 Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide i samarbeid med vår veileder. Intervjuguiden kan leses i vedlegg 2 og tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål og antakelser. Intervjuguiden ble i forkant av gjennomføringen av intervjuene, testet på en person med god kjennskap til det å inkludere i næringslivet. Dette for å kvalitetssikre at spørsmålene i intervjuguiden var relevant, og for å anslå hvor lang tid gjennomføring av intervjuet ville ta. Intervjuguiden er strukturert i fire temaoverskrifter. En slik inndeling gjør det enklere å holde orden på spørsmålene, både for den som intervjuer og informanten (Tjora, 2010). I første del av intervjuguiden ønsket vi å røre kort ved informantens rolle i virksomheten, samt bakgrunnen til hvorfor bedriften opptrer samfunnsansvarlig. Blant annet fikk vi vite hvilken rolle informanten hadde overfor de inkluderte og hvilke ansvarsområder de hadde i bedriften for øvrig. Eksempelvis trakk noen informanter

paralleller om hvordan deres lederrolle kan påvirke hvorvidt bedriften inkluderer eller ikke. I denne delen spurte vi også om bedriftens funksjons- og kompetansekrav vedrørende ansettelse, samt hvilke ringvirkninger dette har hatt for bedriften. I intervjuguidens andre del reflekteres det omkring bedriftens rekrutteringsstrategi og hvordan bedriften i praksis ansetter dem som har havnet utenfor arbeidsstyrken. Den tredje delen søker å få innsikt i bedriftens erfaringer vedrørende lønnsomheten ved slike ansatte, samt om de har erfart andre enn økonomiske insentiver ved slike ansettelse. Fjerde og siste del av intervjuguiden søker vi å finne flaskehalsen ved å ansette bredt. I denne delen reflekterer informantene om hvordan en i fremtiden kan gjøre et mer attraktivt også for andre bedrifter å etterstrebe økt inkludering på arbeidsplassen. I intervjuguidens avsluttende del forsøkte også å avsette tid til oppklarende spørsmål og kommentarer. Dette få å forhindre at informanten skulle sitte igjen med noe usagt (Christoffersen et al., 2011).

Vi benyttet samme intervjuguide til alle informantene. Ringdal (2013) hevder dette forenkler analysen og selve sammenligningen av intervjuene. Slik intervjuguiden inneholder en kombinasjon av åpne og konkrete spørsmål, opplevde vi den som tilstrekkelig. Intervjuguiden ga rom for digresjon, og ga informantene en viss mulighet til å lede retningen intervjuene tok. Ord og spørsmålsformuleringer brukt i intervjuguiden er nøye gjennomtenkt. Begrepene, samfunnsansvar og alternative ansettelse ble grundig forklart i forkant av intervjuets gjennomføring. Dette for å unngå at begrepene kunne mistolkes, og at informantene skulle være innforstått med spørsmålene som ble stilt. Intervjuguiden er godkjent av Norsk senter for forskningsdata og holder derfor en høy standard.

3.1.4 Gjennomføring av intervju

Vi forsøkte så langt det lot seg gjøre, å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass. Ifølge Tjora (2010) skaper dette en trygg atmosfære som gjør det enklere for informantene å svare på spørsmål. Fire av intervjuene ble gjennomført på deres respektive arbeidsplasser, mens ett ble av gjennomført via programvaren Skype. Dette etter pålegg fra myndighetene om å holde avstand fra hverandre som følge av Covid-19. I sistnevnte intervju ble dynamikken i samtalen noe utfordret, da vi gjennom Skype mistet muligheten til å tolke respondentens kroppsspråk.

Vi var begge tilstede under gjennomføringen av alle intervjuene og ledet omlag halvparten av hvert intervju hver. Dette for å styrke fleksibiliteten i samtalerne og påse at alle spørsmålene ble besvart og nødvendige oppfølgingsspørsmål ble stilt. Slik semistrukturerte intervjuer kan minne om en uformell samtale mellom intervjuer og informant (Kvale et al., 2015), så vi det nødvendig å fordele spørsmålene. Som intervjuer er det viktig å ikke dominere samtalen, da vi ønsker en organisk og oppriktig respons fra informant. Alle intervjuene ble tatt opp med ekstern lydopptaker

lånt av universitetet. Gjennomføringen av intervjuene hadde en varighet mellom en halv og en time. Vi opplevde at responsen fra informantene var utfyllende og tilfredsstillende.

3.2 Analyse

Intervjuene ble transkribert kort tid etter at de ble gjennomført. Dette slik at ikke relevant informasjon, eller observasjon gjort under intervjuene skulle bortfalle. Den systematiske analysen ble først igangsatt etter at alle intervjuene ble transkribert. For å danne et overblikk over intervjuenes mulige temaer og mønstre, tok vi oss god tid til å grundig lese gjennom transkripsjonene, gjentatte ganger. Vi fant det hensiktsmessig å strukturere datamaterialet inn i ulike tema. Dette for å identifisere og dele opp de mest aktuelle innholdselementene i transkripsjonene. I henhold til studiens analytiske tilnærming, er temaene basert på intervjuguidens allerede inndelte tema og nye tillagte tema. Temaene kan leses av tabell 5.

Vi har benyttet manuell fargekoding som analyseverktøy for å strukturere det kvalitative datamaterialet. Dette da vi allerede har foretatt en grundig gjennomgang av temaets teori. Fargekodene er tilpasset og revidert etterhvert som transkripsjonene er lest. Etterhvert som vi har funnet nye koder i transkripsjonene, har vi systematisk lest gjennom og kodet alle transkripsjonene på ny. Fargekodene skal til hensikt bidra til å svare på studiens forskningsspørsmål og kan vises av utdrag fra et av intervjuene vedlegg 2. Deretter har vi samlet datamaterialet på tvers av intervjuene, for å se om det finnes fellestrekk eller mønster i transkripsjon.

Alt av informasjon som kom frem av de kvalitative intervjuene er grundig lest, strukturert og analysert deretter. I tillegg er teori om bedriftens ansvar utover det økonomiske en viktig del av vår analyse. Vi har her valgt å fokusere på teori vedrørende bedriftens interesser og effektene av samfunnsansvar.

3.3 Kriterier for å tolke funnene

Det er to sentrale kriterier når det gjelder krav til kvalitet av for forskningsstudier, pålitelighet og validitet (Christoffersen et al., 2011).

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til nøyaktigheten av en studie (Christoffersen et al., 2011), og handler om hvor troverdig og konsistent forskningsresultatene er (Kvale et al., 2015). Hvor pålitelig en studie er, kan ses i sammenheng med hvorvidt resultatene kan reproduseres av andre forskere ved en senere anledning (Kvale et al., 2015). Christoffersen et al. (2011) mener derimot det er vanskelig å duplisere en kvalitativ studie, da ingen forskere har samme bakgrunn av erfaring. For å kvalitetssikre om vår studie imøtekommer kriteriene om pålitelighet, vil vi videre reflektere hvorvidt det kan ha oppstått støy som kan ha manipulert funnene våre.

Kvalitativ forskning baserer seg på fortolkende tradisjon, og vi kan ikke med sikkerhet si om vår interesse og tilstedeværelse i intervjusammenheng har bidratt til å prege forskningsarbeidet (Tjora, 2010). Slik vil forskeren ubevisst påvirke den som intervjues ved å være til stede i intervjuets setting, dette kalles intervjueffekten (Christoffersen et al., 2011). Vi forsøkte så godt det lot seg gjøre å redusere intervjueffekten, ved blant annet å oppføre oss relativt likt, gå nøytralt kledd, og å snakke i samme stemmeleie i alle intervjuene. Intervjuerens pålitelighet kan ifølge Kvale et al. (2015) ses i sammenheng med hvorvidt intervjuer stiller ledende spørsmål. Vi var spesielt bevisst på å unngå dette, for å ivareta vår pålitelighet. Likevel lot vi samtalen flytte seg inneneforintervjuguidens rammer, der informanten ønsket å ta opp andre tema.

Videre trekker Christoffersen et al. (2011) frem at lokalitet kan prege informasjonsinnhenting i den grad at informanten kan oppleve seg trygg enkelte steder, og utrygg andre. Intervjuene ble forsøkt gjennomført på den respektive arbeidsplassen til informanten, noe som ifølge Jacobsen (2005) er en naturlig setting for informantene. Et av intervjuene foregikk tilsynelatende i informantens egen husstand. Dette kan ifølge Christoffersen et al. (2011) skape en avslappende atmosfære, men at intervjuet kan bli forstyrret av partnere, barn og / eller kjæledyr. Ettersom gjennomføringen av intervjuene ble gjennomført ulik, kan vi ikke med sikkerhet si at intervjuene foregikk under like forhold. I intervjusituasjon opplevde vi sjeldent å bli forstyrret, med få unntak. Vi opplevde noe bakgrunnsstøy ved gjennomføringen av Skype-intervjuet. Dette være seg naturlig forstyrrelser i husstanden. Dette førte til at vi som forskere og informant mistet noe konsentrasjon om intervjuet over en kortere periode.

I henhold til studiens datainnsamling, transkriberte vi alle intervjuene ord-for-ord slik det fremgår av lydopptakene. Vi foretok en grundig og systematisk fargekoding, før vi fortløpende diskuterte hvorvidt innsamlet data passet til de ulike fargekodene. På denne måten kvalitetsikret vi at alt av innsamlet data ble grundig gjennomgått og at analysen ikke tok skade på studiens pålitelighet. Grønmo (2016) peker på at det er viktig å være kritisk til innsamlet datamateriale, og mener det er nødvendig å gjennomgå datamaterialet flere ganger. Vi har lyttet til lydopptakene gjentatte ganger, samt lest grundig gjennom alle transkripsjonene med kritiske øyne for å styrke påliteligheten i studien.

3.3.2 Validitet

Studiens validitet handler om hvorvidt det er en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og den innsamlede dataen, det vil si om vi måler det vi sier at skal måles (Christoffersen et al., 2011). Sagt på en annen måte, refererer validitet til datamaterialets gyldighet i forhold til studiens problemstillinger (Grønmo, 2016). For å redegjøre validiteten i denne studien, vil vi belyse metodene vi har benyttet for å samle inn data og gjennomføre intervju, samt hvilken analyse vi har tatt i bruk for å transkribere intervjuene. Sistnevnte handler ifølge Christoffersen et al. (2011) om å forklare hvordan dataen er kategorisert og redusert. Det er flere metoder en kan benytte for å kategorisere validitet i kvalitative data. Vi har valgt å belyse Grønmo (2016) sine tre typer validering av kvalitativ data; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet handler om forskerens kompetanse innen det aktuelle forskningsområde som undersøkes. Dette knyttes til forskerens erfaringer og faglig kompetanse, samt hvilke kvalifikasjoner forskeren har til datainnsamlingsmetoden som benyttes (Grønmo, 2016). Vi har bred faglig kompetanse innen strategiske- og bedriftsøkonomiske fag. Videre vil vi trekke frem enkeltemner fra masterprogrammet som ser seg relevant for en tverrfaglig forståelse av temaet, som arbeidsrett, merkeledelse og motivasjon og mestring. Vi deltok høsten 2019 på et frokostseminar i regi av Finansdepartementet vedrørende inkludering i arbeidsmarkedet. Dette opplevde vi som svært relevant og lærerikt for studiens problemstillinger. Med dette synes vår kompetanse og erfaring innen studiens forskningsområde å ha bidratt til studiens validitet.

Kommunikativ validitet handler om å overprøve kunnskap i diskusjon og dialog med andre forskere (Grønmo, 2016). Vi har sett styrken i å være to personer som gjennomfører denne studien, da dette har bidratt til å avdekke mulige svakheter ved studiens datamateriale. Det har også vært nyttig å diskutere studiens data med vår veileder, som har bidratt til gode refleksjoner. Informantene har også stilt seg villig til å bli kontaktet i etterkant av intervjuene dersom det skulle være uklarheter ved innsamlet data. Vi kan på bakgrunn av dette se den kommunikative validiteten som sterk.

Pragmatisk validitet handler om hvorvidt studiens resultater vil bidra til å endre praksis (Grønmo, 2016). Det vanskelig å si hvorvidt våre bidrag vil medføre en endring til økt inkludering i norsk handelsnæring. Likevel, kan det tenkes at informantene blir mer bevisst om viktigheten ved å inkludere flere samfunnsgrupper inn i fast arbeid etter samtale med oss.

3.4 Etikk

I tråd med etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Christoffersen et al., 2011), er studien godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Et samtykkeskjema ble deretter sendt digitalt til alle informantene i forkant av gjennomføring av intervju. Samtykkeskjema inneholdt informasjon om selve undersøkelsen og hva det innebar for dem å delta i tillegg til muligheten for å trekke seg frem til studien avlegges. Med anbefaling fra NSD, ble samtykkeskjema og intervjuguide utformet med presisjon og tydelig tekst.

I intervjusituasjon, gjennomgikk vi innholde av samtykkeskjemaet. Vi ønsket med dette å skape lojalitet med informanten, samt å oppklare eventuelle uklarheter knyttet til informantens deltakelse i studien. Før hvert intervju gjennomgikk vi også hvordan vi skulle bruke datamaterialet, hvem som skulle ha innsyn og at det skulle slettes etter studiens slutt.

3.5 Kvantitativ metode

3.5.1 Utvalgsstørrelse

I den kvantitative analysen ønsker vi å undersøke om det foreligger lønnsomhetsforskjeller dersom man inkluderer eller ikke. Populasjonen vår er hotellnæringen, hvor vi har hentet ut to utvalg etter inkludering. Grunnen til at vi har avgrenset datainnsamlingen til denne bransjen, er fordi flere hoteller lenge har markert seg med et inkluderende arbeidsmiljø. Videre er det en næring som lettere kan inkludere arbeidstakere av flere samfunnsgrupper, særlig da flere av arbeidsoppgavene krever opplæring over forkunnskaper. Denne populasjonen vil gi oss et allsidig datagrunnlag i den grad den inneholder bedrifter som har inkludert over en lenger periode, samt bedrifter som ikke inkluderer.

Som redegjort i kapittel 2.4 *Bedriftsøkonomisk lønnsomhet* kan en dele inn lønnsomhet i flere mål. Dette for å teste hvilke aktiviteter som generer avkastning. Årsregnskapet hentet fra Brønnøysundregistrene vil være kilde for datainnsamling av regnskapstall som er utgangspunktet for disse lønnsomhetsmålene. Dette registeret anser vi som høyst pålitelig. Brønnøysundregistrene har tilgjengelig årsregnskap for en rekke hoteller og bidrar derfor med et stort datagrunnlag med like forutsetninger - informasjonen beskriver bedriftens økonomiske status etter et regnskapsår og hvordan dens midler har blitt forvaltet i denne perioden (Heimly & Sollid, 2017). Årsregnskapene er hentet ut for samtlige hoteller over en elleve-års periode. Det ville naturligvis vært av høyere kvalitet å foreta disse lønnsomhetsanalysene basert på mer konkrete tall, eksempelvis hentet fra driftsregnskapet. Det oppfordres derfor videre at kjeder tester disse hypotesene med den informasjonen de har tilgjengelig. Vi har tatt utgangspunkt i hotellkjeden Nordic Choice Hotels og har supplert med noen hoteller som inkluderer fra andre kjeder. Dette har medført at vi har tre forskjellige datagrupperinger; Nordic Choice Hotels 2007-2018 (datasett 1), Nordic Choice Hotels 2014-2018 (datasett 2) og flere kjeder som inkluderer 2014-2018 (datasett 3).

Alle datasettene består av to utvalg. Inndelingen av utvalgene tar utgangspunkt i om hotellene inkluderer eller ikke. Denne kategoriseringen er basert på om hotellet selv har gått ut i media med denne informasjonen. Et enkelt googlesøk (hotellets navn + ansatt) har vært grunnlaget for å innhente denne informasjonen. Dette vil naturligvis ikke være en helt nøyaktig inndeling, da vi kan anta at det vil være en større gruppe som faktisk inkluderer. Vi valgte allikevel å sette disse enkle kriteriene da samfunnssituasjonen utviklet seg som den gjorde i tiden da vi samlet inn data. Dette betyr at de eventuelle funnene vi finner mulig ikke vil være presise.

3.5.2 Svarrespons og bortfallsanalyse

Til å begynne med samlet vi inn regnskapsinformasjon om totalt 76 hoteller. Vi delte datasettet i flere grupper, henholdsvis for Nordic Choice Hotels i tidsperioden 2007-2018 (datasett 1), Nordic Choice Hotels i 2014-2018 tidsperioden (datasett 2) og et datasett med flere kjeder som inkluderer for tidsperioden 2014-2018 (datasett 3). Dette for å se om en lengere tidsperiode ville påvirke inkludering og kartlegge muligheten for at det foreligger bedriftsspesifikke forhold til grunn for lønnsomheten ved inkludering. Som avgrensning bestemte vi at de hotellene som skulle tas med videre i analysen hadde representative regnskapstall for hele perioden som testes. Dette for å opprettholde en høy validitet. Med representative tall mener vi verdier som har holdt seg jevne over en lenger periode, slik at atypiske perioder som etableringsår ikke ville trekke lønnsomhetsmålene i en spesiell retning. Videre satte vi som krav at hvert hotell måtte ha tall for minimum ni av ti lønnsomhetsmål. Der det manglet tallgrunnlag, fjernet vi hele lønnsomhetsmålet for det respektive hotellet. Dette førte så til at utvalget $N = 76$, ble redusert til henholdsvis $N = 39$ for perioden for datasett 1, (inkluderer ($N = 3$) og inkluderer ikke ($N = 36$)), $N = 58$ for datasett 2 (inkluderer ($N = 6$) og inkluderer ikke ($N = 52$)) og $N = 65$ for datasett 3 (inkluderer ($N = 13$) og inkluderer ikke ($N = 52$)).

3.5.3 Variablers målnivå

I denne studien ønsker vi å undersøke om det er forskjeller i lønnsomheten for hoteller som inkluderer og som ikke inkluderer. Lønnsomhetsmålene utgjøres av ti forskjellige nøkkeltall. Variablene som ble trukket ut av datagrunnlaget er årlige nøkkeltall for hvert hotell innenfor de respektive tidsperiodene, i tillegg til et gjennomsnitt av hotellets nøkkeltall i hele tidsperioden. Dette er variabler på forholdstallsnivå som gir et mulighetsrom for å gjennomføre en rekke statistiske tester med utvalgene. Da vi imidlertid ønsker å måle gruppene opp mot om de inkluderer, og koder dette som en dummyvariabel, settes det så grenser for hvilke tester som kan benyttes, ettersom denne variabelen er på nominalnivå.

3.5.4 Hypotesetesting

Vi søker å teste nullhypotesen om at det ikke foreligger noen forskjell i lønnsomheten for hotellene som ikke inkluderer og som inkluderer. Vi tester de to utvalgene mot hvert enkelt lønnsomhetsmål som samtlige hotellere gjennomsnitt i tidsperioden for alle datasettene. Vi tester derfor hvert enkelt lønnsomhetsmål. Det gjør seg altså gjeldende å benytte en uavhengig t -test for å sammenligne gruppene gjennomsnitt. Siden utvalgsstørrelsene er forskjellige har vi gjennomført en Welch's t -test fordi den er robust ved ulik varians og ulik utvalgsstørrelse (Lu & Yuan, 2010). Vi har besluttet å bruke et 95% konfidensintervall, og gjennomfører en tosidig test.

For at resultatene i en Welch's t -test skal fremkomme statistisk signifikante slik at vi kan forkaste nullhypotesen. Det skal poengteres at selv om denne testen ikke fremkommer som statistisk signifikant, vil det ikke nødvendigvis bety at det som testes ikke har noen effekt. På bakgrunn av dette gjennomføres så en utregning av Cohen's d . Jacob Cohen formulerte i 1992 noen standardiserte størrelser for effektstørrelser (Cohen, 1992). Disse er av relevans for denne studien, som grunnlag i beregning av statistisk styrke (Lydersen, 2020).

4 Resultater

4.1 Kvalitative funn

I dette delkapitlet vil vi presentere analysens viktigste funn fra den kvalitative intervjuundersøkelsen. En sammenfatning av transkripsjonenes viktigste data, vil her presenteres som direkte sitater. Analysen søker å finne et mønster i de kvalitative intervjuene, som sammen skal finne svar på studiens antagelser. Antagelsene skal bidra til å svare på studiens første problemstillingen om hvor verdien av å inkludere ligger. Først vil bedriftenes bakgrunn og motivasjon til å inkludere presenteres. Deretter vil vi belyse bedriftenes rekrutteringsstrategier og krav til de ansattes funksjons- og kompetansekrav. Så vil vi røre ved betydningen av de alternativt ansatte, før vi presenterer utfordringene knyttet til det å inkludere. Til sist vil vi peke de utfordringene intervjuobjektene mener er til hinder for inkludering. Analysens viktigste funn vil så oppsummeres etter hvert delkapittel.

4.1.1 Bakgrunn

Alle bedriftene vi har vært i kontakt med, har en tydelig samfunnsansvarlig profil med lang erfaring med å inkludere alternativt ansatte. I søken etter å forstå hvorfor bedriftene ønsker å inkludere, fant vi det hensiktsmessig å undersøke bedriftenes motivasjon til å inkludere. Gjennomgående synes motivasjonen å bunne i et engasjement om å få flere inn i fast arbeid. Informant D hevder deres engasjement startet med regjeringens oppfordring til et mer inkluderende arbeidsliv.

Det var jo litt basert på nyttårstalen for noen år siden til Erna Solberg hvor hun på en måte ønsket en dugnad fra næringslivet (...) Og da kom ideen opp (Informant D)

For øvrig er det tydelig at alle informantene er godt opplyst om det faktum, at det i dag står mange mennesker uten arbeid. Dette på grunn av blant annet et manglende ben, en medfødt utviklingsforstyrrelse, et hull i CVen eller en fortid preget av rusmidler. Informant E mener det er en stor gruppe ressurssterke mennesker som kan gjøre ordinært arbeid, dersom de får muligheten.

Det er den kjempestore gruppa med folk som er helt fullt i stand til å gjøre helt ordinært arbeid, selv om de har angst eller rusbakgrunn eller hva det er for noe. Hvis du bare behandler de som folk og sier at nå skal du være en ressurs for oss, så skal du få penger av oss, så skal du få fellesskap (Informant E)

Informant F mener det er paradoksalt at næringslivet ikke ser de mest åpenbare ressursene i samfunnet. I denne kontekst, høyt utdannede mennesker med en medfødt utviklingsforstyrrelse og faglig kompetanse.

*(...) det er dessverre en veldig stor del av arbeidsløshet og utenforskap blant personer med *diagnose*. Og det da paradoksalt nok i en tid hvor næringslivet og offentlige sier at de trenger folk med IT-bakgrunn og her er det folk, dyktige folk med IT-bakgrunn, men de får ikke jobb.*

(Informant F)

Informant D understreker videre at vi ikke kan ha et velferdssamfunn som ser menneskets begrensninger, snarere enn deres nytte i arbeidsmarkedet. Informant D snakker her om dem som står uten arbeid grunnet ulike funksjonsnedsettelse.

Vi kan ikke ha 80 000 mennesker som misforstå meg rett ikke gjør nytte for seg. (Informant D)

Informant A mener at det å inkludere, er viktig også for den enkeltes tilhørighet i samfunnet. Her nevnes språk og arbeidserfaring.

... om det er å lære seg arbeidslivet i Norge eller om det er å lære seg språk eller om det er at man har en lav kognitiv funksjonshemninger og vil være en del av samfunnet (...) Men også å gi folk muligheten da til å kunne bidra. (Informant A)

Det å være en inkluderende bedrift handler ifølge Informant B om å se verdien og styrken som bor i ethvert menneske, snarere enn deres atypiske bakgrunn.

Det å være en annerledes bedrift er at det bor mye i hvert menneske og det er noe med det å bygge opp et hvert enkelt individ (...)Få frem det bilde om at alle mennesker har en verdi. (Informant B)

Informant D forteller at deres budskap som en inkluderende bedrift er å ufarliggjøre det å inkludere, nettopp ved å vise at de med nedsatt funksjonsevne også kan ha hundre prosent arbeidsevne.

... budskapet vårt da, og ufarliggjøre det å skulle ansette noen med nedsatt funksjonsevne for de kan ha hundre prosent arbeidsevne. (Informant D)

Informant E ønsker med sitt engasjement, å opplyse flere bedrifter i næringslivet at det er fullt mulig å drive en inkluderende og lønnsom bedrift.

... vi har fått til det vi har fått til. Å drive en virksomhet som går i null med i en bransje som ikke eksisterte med tjenester som ikke fantes med en målgruppe som ingen andre ville ansette. (...) Når vi klarer å få det til å gå i balanse, da må (...) de som har en etablert bransje med etablerte produkter kjente merkevarer, HR-avdelinger, masse systemer for omboarding og opplæring, oppfølging av ansatte, da må de kunne klare å gjøre det med hvert fall en av ti når de ansetter på gølv.

(Informant E)

Sitatene vitner om et engasjement og en motivasjon til et inkluderende arbeidsliv. Det later til at bedriftene ønsker å imøtekomme regjeringens oppfordring om å inkludere flere samfunnsgrupper inn i arbeid.

4.1.2 Rekruttering

I spørsmål vedrørende hvilke rekrutteringsstrategier bedriftene benytter for å komme i kontakt med ulike samfunnsgrupper, forteller informantene om flere tilnærminger. For øvrig synes bedriftene å rekruttere ved hjelp av, stillingsutlysninger, annonser, CV og søknad, egne rekrutteringsstrategier og direkte henvendelser. Dog bedriftene har ulike tilnærminger til det å rekruttere potensiell arbeidskraft, synes de å til felles at de samarbeider med NAV. Informant F forteller at alle deres ansatte er rekruttert gjennom NAV, fordi de allerede er i NAV sine systemer. Videre informerer Informant F om at bedriften ikke ønsker å rekruttere dem som tilsynelatende kan fungere godt i annet arbeid.

*Alle vi rekrutterer er jo i NAV systemet. (...) Vi har valgt å ikke ansette personer med.*diagnose* som er velfungerende i en annen jobb. Fordi det er så mange å ta av som ikke kommer inn i arbeidslivet. Og da blir jo NAV viktigste kilden (...). (Informant F)*

Informant E forteller at bedriften rekrutterer personer med *miljømessige utfordringer* som ønsker å arbeide. De ansatte rekrutteres ifølge Informant E ved institusjoner, ettervernstiltak og NAV-kontorer. Informant E sier de benytter disse arenaene til å fortelle om hvem de er og hva de arbeidssøkende kan vente seg i en eventuell jobb hos dem.

*Vi er jo mye ute på NAV-kontorer, *institusjoner*, ettervervstiltak (...) og forteller om hva vi gjør. (...) Vi lover ikke gull og grønne skoger, vi forteller reelt sett hvordan det er. Det er ikke superhøy lønn(...). Men vi har godt arbeidsmiljø, vi har medarbeidere som trives på jobb. Og du får en ordentlig jobb. Du får lov til å betale skatt fra første dag liksom og være verdifull og være en ressurs. (Informant E)*

Informant B forteller aldri å ha lyst ut en annonse for å tiltrekke potensiell arbeidskraft. Likevel står arbeidskandidatene i kø for å arbeide nettopp hos dem. Informant B mener grunnen til dette er fordi folk allerede vet at bedriften inkluderer, og at terskelen for å møte opp direkte derfor er lavere.

... Det kommer folk hele tida og spør om noe og siste tre månedene har det vært helt stopp på ansettelse. (...) Folk kommer selv, folk kommer på vegne av noen, NAV, søsterselskap av NAV eller hva det enn skal være etater, skoler, noen tilfeller har det vært en politienhet. (...) men jeg har aldri lagt ut en annonse. Jeg har aldri lagt ut. Fra første gang jeg åpnet eller fikk min første butikk i 2012 så har folk banka på døra hele tida. (Informant B)

Informant D forteller at de ønsker at flere med funksjonsnedsettelse skal søke arbeid i deres bedrift, men at dette ikke er tilfelle per nå.

... så ønsker vi jo at folk skal søke sånn at vi treffer dem. (...) de som har funksjonsnedsettelse de står ikke i kø(...) foreløpig, så er det ikke nok som søker. (...) så nå har vi på en måte vært ute og hentet dem. (Informant D)

Informant A informerer at deres bedrift rekrutterer ved hjelp av en egen rekrutteringsstrategi, der de blant annet samarbeider med NAV. Rekrutteringsstrategien tar her sikte på å koble potensiell arbeidskraft med de bedriftene som har gitt uttrykk for at de har lyst og kapasitet til å inkludere.

(...) der man på forhånd tar inn kandidata til en samling da, der kandidatan får vite mer (...) før man eventuelt ønska å gå ut i jobben. (...) de som syntes det virka interessant de går videre på en måte og da blir de da ja de kan bli sendt ut til butikka som har meldt seg opp for at de har kapasitet til å ta inn en person ... (Informant A)

For øvrig mener flere informanter at det er utdatert og vanskelig å rekruttere ansatte basert på deres CV. Utdatert fordi det er flere arbeidssøkere som ikke har en CV å vise til. Vanskelig fordi innholdet av en CV ikke reflekterer hvordan en person er i en arbeidssammenheng.

... man ser jo det at det er veldig vanskelig å plukk folk basert på CV og søknada, og så vet man jo at noen i samfunnet det er tøffere for de å komme gjennom inn i arbeidslivet. (Informant A)

Informant E mener det å rekruttere handler om mer enn hva som står nedfelt i en CV, og ber derfor aldri om dette når de ansetter i bedriften.

Det handler det om hvem dere er, hvem dere har lyst til å være og hvordan dere er, ikke om hva som står på CVen deres. (...) CVen min heller sier jo ikke noe om hvem jeg er. Det står liksom hvilke jobber jeg har hatt og hva jeg har gjort i de jobbene, men den sier jo ikke noe om hvordan jeg er som person, hvordan jeg er som kollega eller at at jeg kan bli irritabel når jeg er stressa (...) Og det gjelder for alle våre ansatte her og. Det er derfor vi ikke ber om CV når vi ansetter. (Informant E)

Sitatene bærer preg av ulike rekrutteringsstrategier og metoder for å komme i kontakt med potensiell arbeidskraft. Enkelte bedrifter oppsøker potensielle arbeidstakere direkte, andre annonserer stillinger digitalt. Uansett, later det til at bedriftene rekrutterer flere av de samfunnsgruppene bedriftene ønsker å ha i sin arbeidsstyrke.

4.1.3 Kompetanse- og funksjonskrav til de ansatte

I søken etter å forstå hvilke kompetanse- og funksjonskrav som stilles til alternativt ansatte i handelsnæringen, fant vi det hensiktsmessig å spørre informantene om hvilke kvaliteter og egenskaper de søker etter. Det synes å være stor enighet blant informantene om at det viktigste er at de ansatte er motivert til å arbeide. Utover dette forteller Informant F at de ansatte må ha formell kompetanse innen bedriftens spesialiserte fagområde, slik at bedriften evner å imøtekomme kundenes behov.

Vi har til og med folk med doktorgrad. (...) vi leverer tjenester til (...) store norske virksomheter og de gjør ikke dette for at de skal være hyggelige eller at dette er veldedighet, de gjør det for at vi er flinke. De gjør det for de har et problem og de trenger noen dyktige folk til å løse det, så de må jo ha kompetanse selvfølgelig. (...) Så vi ser jo at noen av de, altså noen av de egenskapene som

*kjennetegner en person med *diagnose* faktisk er en stor fordel innenfor de områdene vi jobber med. (Informant F)*

De ansattes funksjonsevne, kan ifølge Informant F tilpasses ved små justeringer. Dette kan være tilpasninger som å gi den ansatte et cellekontor, snarere enn at den ansatte må arbeide i et åpne landskap.

Når det gjelder funksjonskrav (...) Og det kan tenkes til (...) relativt små ting. (...) de fleste bedrifter nå har jo åpne landskap og free seating og dette med free seating stresser noen hos oss ikke alle, men noen. (Informant F)

Informant D sier de krever grunnleggende norsk- og engelsk ferdigheter, men at de ansatte ikke må ha formell utdanning.

Krever norsk- og engelskferdigheter og litt sånne ting, men du må ikke ha en bachelor eller master. (Informant D)

Når det gjelder de ansattes funksjonskrav og behov for tilrettelegging, informerer Informant D at bedriften har måttet gjøre små og lite kostbare justeringer.

*Det var liksom helt banale ting som måtte fikses og som ikke kostet noe penger da, for å si det sånn. (...) det eneste vi har gjort det er også sette en sånn papirdispenser på håndvasken på kjøkkenet. For den var litt høy, så h*n rakk ikke opp. (...) alle handikappede sitter ikke i rullestol heller. (...) Noen bare hører dårlig liksom og trenger teleslynge. (Informant D)*

Informant B tilpasser behovene til den enkelte ansatt. Dette være seg behov for tilrettelegging for sosial angst eller ønske om større frihet i arbeidet.

*... ja, jeg tilpasser til de enkelte personene. (...) Tilpasser de i form av at noen har sosial angst og vil ikke være i kasse. (...) En som har OCD, Tourettes og ADHD. H*n får lov til å gå å trene hvis h*n har behov for det. Kommer hit og går som h*n vil. (Informant B)*

Informant A forteller at det ikke stilles krav om at de alternative ansatte skal klare alt i bedriften, da de til enhver tid har ordinært ansatte som eventuelt kan bistå dersom det skulle være behov for det.

Når det gjelder oppgavene ellers så e det jo en oppgava som kan være enkel men det kan også være utfordranes oppgaver. (...) så lenge vi ser at vi har nok ansatte som ja har veldig høy kompetanse, så er det alltid noen på huset som kan hjelpe kunden. Så da e det ikke sånn at alle må kunne alt.
(Informant A)

Det fremgår av intervjuene at alle bedriftene har erfaring med å tilrettelegge for sine ansatte. Enkelte peker på at de imøtekommer den enkeltes behov om tilrettelegging ved å justere på arbeidsoppgavene, mens andre ansetter den enkelte til gitte arbeidsoppgaver. Helhetsinntrykket er at det krever justeringer, som ikke trenger til å koste stort for bedriften.

4.1.4 Ansettelsesprosessen

I søker etter å forstå hvordan bedrifter i handelsnæringen praktisk ansetter alternativt, fant vi det hensiktsmessig å spørre informantene om deres erfaringer vedrørende dette. Det være seg intervjuprosessen, fadderordninger og risikoen ved en ansettelse. Informant F mener intervjuprosessen kan være utfordrende, spesielt for dem med en medfødt funksjonsnedsettelse.

... også er det intervjuprosessen. En annen av grunnene til at de ofte ikke får jobb er at de er fryktelig dårlig i intervjuprosesser. Ikke øyekontakt, svarer enstavelsesord, og igjen dette med å nedvurdere egne evner, de vil ikke selge seg selv ikke sant. (Informant F)

For å bryte denne barrieren, forteller Informant F at bedriften tar seg god tid i intervjusituasjonen, før de senere i ansettelsesprosessen utfører evnetester og programmeringstester. Informant F mener slike tester er spesielt nødvendig for dem som ikke har fullført sitt utdanningsløp.

... vi prøver å bruke tid. Det første intervjuet i gåseøyne er kanskje mer en samtale da hvor vi liksom prøver å bli kjent med dem og få dem til å bli trygge på oss. (...) Også har vi flere runder hvor vi prater med dem og blir kjent med dem. Også har vi begynt å eksperimentere litt med tester, altså sånn spesielt med de som har hull i eller ikke har fullført utdanning eller ikke har tatt utdanning.
(Informant F)

For øvrig synes alle informantene å ha en praksisordning i starten av enhver ansettelse. Informant A forteller de inkluderte alltid har en fadder i praksisperioden. En slik ordning later til ifølge Informant A å fungere godt som støttefunksjon for den ansatte.

... ja, det er alltid en kontaktperson for den enkelte i praksisperioden. For enkelte alternative ansatte. For det skaper trygghet for den enkelte. Å ha en person de kan forholde seg til og de kan gå til og ja åpne seg til. (Informant A)

Informant B forteller at deres bedrift praktiserer en mentorordning, der de inkluderte får en mentor å forholde seg til.

Så hvis det ofte kommer en person så prøver jeg å sette en eller annen form for mentor. (Informant A)

Etter endt praksisperiode, forteller Informant E at de aller fleste blir tilbudt fast stilling i bedriften.

Etter praksisperioden så blir 99% av de ansatt. (...) praksisperioden den varierer. (Informant E)

Informant D forteller derimot at de kun ansetter de beste kandidatene, og påpeker med dette at bedriften ikke ansetter av veldedighet.

Noen får fast stilling, andre får ikke. Vi skal fortsatt ha de best mulig ansatte ikke sant, (...) vi driver ikke Blå kors. (Informant D)

Dersom en ansatt blir tilbudt fast stilling, er det ifølge Informant A kun bedriftens ansvar å ivareta den enkelte. Dette hva gjelder kontrakt og forsikring.

Nei hvis en ansatt får muligheten til å jobbe her på fast basis så (...) vi kontrakt og så vil jo da alt det bli ivaretatt av bedriften. Forsikringa og sånne ting. (Informant A)

I spørsmål vedrørende produktiviteten til de alternativt ansatte, synes svarene fra informantene å være like. De arbeider hundre prosent produktivt, uavhengig av stillingsprosent. Informant F og Informant A mener også at de alternativt ansatte er veldig effektive i arbeidssammenheng.

Vi har tilfeller av de som jobber 80% som jobber da 80%, men med 100% produktivitet fordi her er de ofte veldig effektive. Det er lite lesing av VG og de lange kaffeslabberaset på disse her. (Informant F)

Hvis det for eksempel er den deltidsstilling i 40 %, så jobber de førti prosent hundre prosent effektivt. (Informant A)

Informant E mener videre at det å inkludere medfører en risiko for bedriften. Denne risikoen har ifølge Informant E en oppside og en alvorlighet som bedriften må være seg bevisst. Informant E sier at oppsiden ved å ansette alternativt er stor, ved at det blant annet bidrar til økt lojalitet hos de ansatte og en lavere turnover i bedriften.

Når du ansetter en person som har vært utenfor arbeidslivet en god stund, for eksempel en person med rusbakgrunn, så er jo det å ta en risiko. (...) når du vurderer risiko, må du vurdere sannsynligheten for at det går galt. Så må du vurdere alvorlighetsgraden hvis det går galt. Også må du vurdere oppsida. Og vår erfaring er at oppsida er at du får veldig lojale ansatte, du får ansatte som vil bli over tid, du får ansatte som ikke bare bruker dette som en stepping-stone. (Informant E)

Godt lederskap, kan ifølge Informant E redusere risikoen for at en ansettelse går galt. Det ved å se de ansatte, og gi dem tillit og ansvar fra første dag.

*Når du ansetter noen med *miljømessige utfordringer*, så er det jo akkurat som når du ansetter andre mennesker (...) handler bare om å være en god leder. Det handler om å se de ansatte med en gang. Det handler om å gi de tillitt og ansvar. Vise de at de er viktige. (Informant E)*

Alle informantene poengterer at de har ansatt alle med et utgangspunkt på hundre prosent produktivitet når de er på jobb. Det later til at det å ansette innebærer en risiko, men at denne risikoen kan minimeres ved godt lederskap.

4.1.5 Omdømme

I søken etter å forstå hvilke effekter det å ansette alternativt kan ha for en bedrift, fant vi det hensiktsmessig å spørre informantene om deres erfaringer vedrørende dette. Vi spurte derfor alle informantene om deres omdømme, kultur, og/eller relasjon til interessenter har blitt påvirket. Informantene svarer at de har erfart en rekke positive effekter.

For øvrig mener alle informantene at deres engasjement om å inkludere flere samfunnsgrupper i fast arbeid, har hatt en positiv effekt på deres omdømme.

Ja. Omdømme definitivt. (Informant D)

Informant E forteller at flere interessenter er kjent med at bedriften ansetter alternativt, og at de på bakgrunn av dette ofte blir assosieret med noe positivt.

Omdømme vårt vil jeg tro er veldig bra. Det er mange som har hørt om oss og mange har positive assosiasjoner. (Informant E)

Informant F sier at de på grunn av sitt gode omdømme som en inkluderende bedrift, opplever positive ringvirkninger. Dette være seg en naturlig dialog med presse og at bedriften enklere kommer i kontakt med potensielle interessenter.

... vi kommer jo lett til pressedekning, og vi kommer nok litt lettere til en del kundemøter enn andre. Fordi en god del syntes konseptet vårt er veldig bra. (Informant F)

Informant D forteller at de i lys av sitt gode omdømme, har fått en rekke forespørsler om å stille til intervju, holde foredrag, og delta i media om sitt engasjement. Informant D sier at media spesielt er interessert i å komme i dialog med informanten selv og en funksjonsnedsatt ansatt i bedriften.

... jeg treffer dere, jeg var jo på Høyskolen i Sted 3 i går i Sted 4. Nå ble Ansatt 1 og jeg intervjuet av TV-kanal 1, så ja vi var på TV-kanal 1 (...) og lørdagsnyhetene. (Informant D)

Informant E mener også at bedriftens gode omdømme som en inkluderende bedrift inspirerer andre virksomheter i næringslivet til å inkludere, og at bedriften opplever økt pågang med å holde foredrag for ulike interessenter.

Jeg tror nok at vi inspirerer større virksomheter. Vi blir jo invitert, jeg blir jo invitert til å holde endel foredrag hvor jeg snakker om det her. (Informant E)

Alle informantene poengterer at det å inkludere har hatt en positiv effekt for bedriftens omdømme. Noen informanter mener også at deres gode omdømme, har bidratt til økt mediedekning.

4.1.6 Interessenter

Det kommer tydelig frem i alle intervjuene at de inkluderte betyr mye, også for bedriftens kunder og samarbeidspartnere. Informant A sier at bedriften utelukkende mottar positive tilbakemeldinger fra deres kunder.

Vi har ikke fått noe negative tilbakemeldinger i det hele tatt, men vi har fått positive tilbakemeldinger fra kunda... (Informant A)

Informant D mener bedriften har fått økt kundelojalitet som ringvirkning av bedriftens samfunnsansvar. Kundene velger ifølge Informant D deres bedrift fremfor andre, nettopp fordi deres bedrift viser til et samfunnsansvar om å inkludere.

*Vi har jo faktisk kunder som velger å komme tilbake til oss fordi h*n jobber her, fordi vi har tatt det sosiale eller samfunnsansvaret da. Og fordi h*n er så flink i jobben sin. (Informant D)*

Informant B forteller om lignende erfaringer om økt kundelojalitet. Informant B vitner om kunder som reiser langt kun for å besøke bedriftens alternativt ansatte.

*H*n har flytta ut av byen da, men h*n kommer faktisk innom ofte bare for å hilse på oss. Og sånne historier er det mange mange av. (Informant B)*

Informant E mener de har opparbeidet stor tillit hos sine interessenter som en inkluderende bedrift. Bedriften har, ifølge Informant E en variert kundegruppe som alle bidrar til å bygge et gjensidig tillitsforhold mellom de ansatte, bedriften og kundegruppen selv.

Vi får veldig stor tillit da. Fordi folk skjønner at vi er til å stole på som selskap (...) vi har liksom nøklene til flere kjendiser. (Informant E)

For øvrig belyser alle informantene at de ikke legger skjul på at de inkluderer. Informant A, Informant E og Informant F, forteller at de åpenlyst snakker om sitt samfunnsengasjement på sosiale medier og egne nettsider. Informant F forteller at de får mye skryt og gode tilbakemeldinger fra sine kunder på disse plattformene.

Det legger vi ikke skjul på og det står jo åpent på websiden. (...) her har vi masse skryte-greier fra kundene våre. (Informant F)

Informant E belyser at bedriften håndterer positive og eventuelt mindre positive tilbakemeldinger ved hjelp av egne retningslinjer på bedriftens Facebook-side.

...de siste 90 reviewene våre på Facebook er bare 5 stjerner. Vi har en policy på at hvis vi får 4 stjerner så er det noe galt. Da må vi gå inn å se hva kan vi gjøre annerledes for den kunden. (Informant E)

Bedriftenes åpenhet om at de har ansatte med ulike funksjonsnedsettelse, er ifølge Informant F noe som skiller dem ut fra konkurrentene og noe de bruker bevisst i markedsføring.

... så vi bruker jo det bevisst, men vi prøver å moderere det selvfølgelig så ikke vi skal bli ett eller annet sånn rainman selskap som er de synes er artig som de tar inn innimellom. (Informant F)

Informant E mener derimot at deres åpenhet om å inkludere, har en effekt også på andre bedrifter i næringslivet.

... vi tror jo vi har en effekt på andre arbeidsgivere. Vi ser at det kommer folk hit som har lyst til å starte en eller annen bedrift og lurer på hvordan de kan gjøre det litt sånn som oss. (Informant E)

Informantene synes å ha ulike erfaringer om hvilke effekter det å inkludere har hatt overfor deres interessenter. Likevel synes økt kundelojalitet og økt attraktivitet i markedet å være gjentakende.

4.1.7 Betydningen av de ansatte

I spørsmål vedrørende hva de alternativt ansatte betyr for bedriften, er svarende samtlige at de betyr "alt". Enkelte informanter hevder at de er bedriftens viktigste ressurser som bidrar til en rekke positive ringvirkninger for bedriften. Som økt mangfold, en god bedriftskultur og økt attraktivitet i markedet.

De betyr jo alt. (...). Det er den viktigste ressursen vår. (Informant E)

De ansatte er vår viktigste asset helt klart. (...) det er ikke fargen på møblene som avgjør om gjestene er fornøyd eller ikke, det er de ansatte. (Informant D)

Hvis du kan snakke i rent kommersielle termer så betyr de alt. Uten de ansatte har ikke vi noe produkt, har ikke vi noen tjeneste. (...) vi er ikke noe uten dem. (Informant F)

Informant A mener flere personligheter med ulike bakgrunner bidrar til å skape en harmonisk bedriftskultur.

... jeg synes det er kult at man e flere personligheter og folk fra forskjellige bakgrunna og ja det skaper en anna harmonisk stemning. (Informant A)

Informant F hevder deres bedriftskultur gjenspeiler mangfoldet i arbeidsstyrken, og at deres bedriftskultur også har hatt positiv ringvirkning for bedriften kunder.

*Kulturen vår blir jo litt annerledes. (...) Men flere av kundene har sagt at de føler at vi gir et viktig og annerledes bidrag til deres kultur. Når det kommer en inn person med *diagnose* på et prosjekt hvor det er bare hva skal vi kalle det da oss andre nevrotypiske så gir det et bidrag til å løfte kulturen og til å til et positiv bidrag. (Informant F)*

Den gode bedriftskulturen som de ansatte bidrar til å skape, er ifølge Informant B en ekstra bonus også for lederskapet i bedriften.

Hadde det ikke vært for de ansatte, så hadde jeg ikke jobbet her. Det må jeg ærlig si. (Informant B)

Alle informantene peker på viktigheten av de ansattes tilstedeværelse. Dette være seg deres påvirkning til en harmonisk bedriftskultur eller leders motivasjon til å arbeide.

4.1.8 Lønnsomhet

I spørsmål hvorvidt det er økonomisk lønnsomt for bedriftene å inkludere, svarer de fleste informantene at det er det. Ett unntak der informanten etterspør økt tilskudd fra NAV. Informant F forteller at de har inkludert i siden bedriftens første driftsår, og at dette har vist seg lønnsomt i bedriftens driftsresultat siden.

Vi har positivt driftsresultat (...) vi har vet å være lønnsomme i alle årene så langt, så får vi se nå i disse korona-dager men alle årene siden oppstarten for 10 år siden med muligens ett unntak har vært lønnsomme. (Informant F)

Informant E forteller at alt bedriften har lært frem til nå tilsier at det lønner seg å inkludere. Dette ved at bedriften får lojale ansatte.

*Jeg husker jo når jeg ansatte de to første med *miljømessige utfordringer* og ga de bilnøkler og sendte de ut i rute så var jeg jo litt nervøs, men så har vi på en måte. Alt vi har lært frem til nå tilsier at det lønner seg, at det kommer vi til å lykkes med og at du får veldig lojale ansatte. (Informant E)*

Informant D mener det å inkludere er nyttig for samfunnet, så vel som bedriftens bunnlinje. Bedriften har ifølge Informant D erfart at det å ansette alternativt blant annet har bidratt til økte salgsinntekter.

*I tillegg så må jeg si at med en del av de konferansene som har vært her, som har valgt å komme tilbake, og som har vært helt tydelig at de kommer tilbake fordi h*n jobber her. Så har det gitt oss et økonomisk pluss og ikke sant. Ikke bare et samfunnsøkonomisk pluss men bedriftsøkonomisk for oss da. Og det var ikke helt tilsiktet når vi gjorde det, men det har jo kommet altså og det er litt sånn en kul greie. (Informant D)*

Informant B mener den største lønnsomheten ved å inkludere viser seg av lønnsprosenten, men at bedriften kunne tjent mer enn hva bedriften gjør i dag dersom de hadde vært mer kyniske.

Men den største lønnsomheten er i lønnsprosenten. Hvor mye lønn du gir i prosent i forhold til omsetningen til ansatte. Vi har ligget veldig høyt der hvert eneste år. Ganske høyt. Vi har på en måte gitt mer enn det modellen sier jeg burde gjøre(...) vi kunne tjent garantert mye mere hvis jeg hadde vært mye mer kynisk. (Informant B)

Informant A mener det å ansette alternativt er lønnsomt for bedriften, dette fordi det koster dem mer å ansette en erfaren arbeidstaker. Informant A snakker her om at bedriften deler opplæringskostnaden med NAV i starten av arbeidsforholdet.

... der kandidaten er i praksis via NAV, sånn lønnsutgifter i starten vil da og gå på NAV sånn at at man deler kostnadan når det gjeld opplæringa da.(...) Så er det jo også dyrere for en bedrift å ansett en erfaren person enn en ny person. (Informant A)

Informant D mener at bedrifter som inkluderer kan få god økonomisk støtte og tilretteleggingsutstyr fra staten. Dette være seg gjennom NAV og Hjelpemiddelsentralen. Informant D mener lønnstilskuddsordningen er bra, men at det reduserer den ansatte ved å si at de ikke er helt bra nok. Den største samfunnsnyttan mener Informant D er å ikke trenge lønnstilskudd.

Hvis du søker om penger så kan du få, unnskyld uttrykket, ”pælma” penger etter deg. For du kan få lønnstilskudd og sånn (...) Ide du drar inn på lønnstilskudd så mener jeg at du på en måte, da reduserer personen litte grann. Du er ikke helt bra nok, så jeg vil at det offentlige skal betale deler av lønnen. Det gir jo størst samfunnsnytte ved å ikke trenge lønnstilskudd da. (Informant D)

Informant F har erfart at NAV gjentatte ganger har tilbudt bedriften lønnstilskudd, men at det er noe bedriften ikke ønsker.

...vi får ingen penger. (...) altså NAV har tilbud oss veldig ofte lønnstilskudd. Og vi sier stort sett nei til det. (Informant F)

Informant E understreker at de ikke er en tiltaksbedrift, og at de ikke blir finansiert av NAV. Snarere tvert imot mener Informant E at det er de som finansierer NAV.

... tror at vi er et tiltak. Det er mange som tror at det er NAV som betaler lønna. Og mange tror NAV finansierer oss, men vi finansierer NAV. (Informant E)

Fra bedriftsledernes perspektiv fremkommer det at de ikke anser inkludering som en økonomisk belastning, men snarere et bidrag til lønnsomheten.

4.1.9 utfordringer knyttet til systemet

I spørsmål knyttet til om det krever mer ressurser å inkludere, forteller flere informanter at det er langtekkelig. Informant A mener det er spesielt tidkrevende i oppstartsfasen av en ansettelse, men at det finnes gode løsninger dersom den ansatte er brakt inn gjennom NAV.

Det krever mer tid som regel. Særlig i opplæringsfasen da. Det krever mer tid hos oss. (Informant A)

Utfordringen med å inkludere er ifølge Informant D, mangel på kunnskap om dem man ønsker å inkludere. Dette være seg fordommer, og mangel på den ansattes potensial i arbeid.

Vi hadde ja litt fordommer basert på mangel på kunnskap (...) jeg tror at mange er redd for at de ikke har samme produktivitet og at det koster masse penger. (...) Det er litt mangel på kunnskap og når en ikke har det så får vi fordommer. Altså det er jo fremmedfrykt, det handler jo om fordommer og det er jo igjen, mener jeg da stort sett er mangel på kunnskap. (Informant D)

Videre ønsket vi å undersøke hvorvidt det finnes utfordringer, knyttet til dagen system om å inkludere. Alle informantene peker på at det finnes bedrifter i norsk næringsliv som systematisk utnytter systemet. Dette ved å inkludere folk til å prøvejobbe, uten intensjon om å tilby dem fast arbeid. Dette for å spare lønnskostnader, mener Informant A.

Enkelte bedrifta i Norge utnytta systemet og tar inn alternative ansatte for å spare lønnskroner. (...) noen velger alternative ansatte for å dekke opp sin egen turnus for å spar kostnader. (Informant A)

Informant E mener det er store bedrifter som systematisk utnytter systemet, uten å bli stoppet av NAV.

... det er andre større virksomheter i Norge som systematisk holder på med det her over tid uten at de blir stoppa av NAV. (...) Det er ikke greit å utnytte folk på den måten. Og det ene er at du får gratis arbeidskraft og det er kjempe kynisk. (...) Men det andre er jo at du da står i veien for at vedkomne får jobb. (Informant E)

Der er ifølge Informant E åpenbart at en bedrift har noe usett, dersom bedriften har mange folk i praksis uten å ansette. Eneste måten å stoppe dette på, er ifølge Informant E at NAV sier stopp.

Når du har hatt noen i tre måneder og må ha tre måneder til for å vurdere da er det noe riv ruskene galt. For det tar ikke tre måneder å finne ut om en ansatt kan klare å være produktiv. Det tar vel noen dager. Vi bruker en dag for å teste. (...) det er bare at NAV sier stopp. (Informant E)

For øvrig trekker Informant A frem at dagens NAV system et lite effektivt og tungvint system.

Det er egentlig enkelte ting som jeg bare synes er tungvint når man skal søke støtte da i NAV. Det er veldig mange forskjellige skjemaer og ja man ska ha mye dokumentasjon på plass for enkelte ting som egentlig æ ser på som veldig enkelt (...) Det kunne ha vært lettere ved at hvis man kunne kontakta NAV kontoret til den enkelte da på en bedre og lettere måte. For eksempel ved e-post eller telefon eller ka som helst. Kontra å gå inn på disse skjemaene som man skal sende i posten, også tar det to-tre-uka før man får svar også har det skjedd ting i løpet av de tre ukan, så må man kanskje send ny søknad da og så videre. Så dialogen kunne vært mer effektiv da. (Informant A)

Det fremkommer noe misnøye med dagens NAV-system, og det etterspørres en metode som er enklere og mindre tidkrevende for at inkluderingen kan opprettholdes på arbeidsplassen. En av informantene mener at man trenger mye mindre tid på å teste en persons arbeidsevne, enn det som er disponibelt i dag.

4.1.10 Bærekraftig drift

I spørsmål hvilke ambisjoner informantene har til å ansette alternativt, fant vi det hensiktsmessig å spørre informantene om deres refleksjoner vedrørende bedriftenes måloppnåelse: Informant E svarer at de gjør det for bærekraften.

... kall det bærekraften. Vår definisjon er på en måte at du har samfunnsansvar også har du på en måte miljø så har du økonomi som liksom går litt inn i hverandre, er lik bærekraft. (...) Og hvis en av de er borte, så driver ikke vi med det. Rett og slett. (...) Ja, økonomien må med og det er altså når det er samfunnslønnsomt da og produksjonen er den samme så er det sånn økonomisk fundamentet der. (Informant E)

Informant F mener de gjør det av to grunner, være en lønnsom bedrift og inkludere flere av dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken.

*Altså vi er jo en sosial entreprenør og vi har to formål, det ene er at vi skal være en lønnsom bedrift og det andre er at vi skal skaffe arbeid til person med *diagnose* spesifikt som har falt utenfor. (Informant F)*

Informant D mener deres budskap er å ufarliggjøre det å ansette en med nedsatt funksjonsevne, fordi de kan ha hundre prosent arbeidsevne.

... liksom det som budskapet vårt da, og ufarliggjøre det å skulle ansette noen med nedsatt funksjonsevne for de kan ha hundre prosent arbeidsevne. (Informant D)

Alle informantene peker på at deres målsetting er å drive en lønnsom og ansvarlig bedrift med fokus på å inkludere dem som har falt utenfor.

4.1.11 En samfunnsansvarlig merkeordning

Tanken om en samfunnsansvarlig merkeordning, er at bedrifter som inkluderer vil motta et *inkluderingsstempel*. Et slikt stempel skal til hensikt vise at bedriften inkluderer og på denne måten øker sin attraktivitet som arbeidsgiver og som en ansvarlig bedrift. Tanken er at en slik merkeordning vil øke attraktiviteten om å inkludere for flere bedrifter i norsk næringsliv. Vi spurte alle informantene om deres refleksjoner vedrørende en mulig samfunnsansvarlig merkeordning for bedrifter som inkluderer. Responsen var gjennomgående positiv. Informant D mener en slik merkeordning kan være en god ide som potensielt kan bidra til at flere bedrifter i næringslivet ønsker å inkludere.

Ja, det tror jeg faktisk. Ja. Det tror jeg hadde vært viktig for mange og. Kanskje det rett og slett kunne vært en gulrot. God ide. (Informant D)

Informant A ser også muligheten for at en slik samfunnsansvarlig merkeordning kan bidra til økt salg. Dette ved en økt bevissthet om bedriftens ansvar fra deres kunder.

Ja. Æ tror nok de aller fleste menneskan ser på det som positiv. Om det hadde fremkommet mer da som du sier utad, så tror jeg at det kunne bidratt til at kundene da ville ja støtta oss enda mer. (Informant A)

Dersom en slik merkeordning skal fungere peker både Informant B og Informant F på at det finnes allerede tilsvarende samfunnsansvarlige merkeordninger, uten reelt innhold. At det tilsynelatende er en “grønnvasking” uten at bedriftene egentlig handler i tråd med merkets krav til legitimitet.

(...) Er det bare et stempel. Er det bare papir. Er det bare noe du sier. Er det noe du har betalt for å få frem. Altså legitimiteten, er det ekte. (Informant B)

... litt for ofte dessverre føler jeg at det er litt sånn grønnvasking ikke sant at man må vise at man satser på bærekraft. Også er det mer sånn fine planer og ord og pressemeldinger og sånne ting, enn det er noe reelt innhold i det. (...) Hvis et Svanemerke kunne tvinge folk til å faktisk ta et reelt innhold i det, så hadde det vært bedre. Da hadde det vært okei, men jeg er ikke overbevist om det ville føre til det. (Informant F)

Informantene har gode refleksjoner til en potensiell sosial merkeordning. Noen mener det er en gulrot for næringslivet, andre mener dette kan være et grønt stempel uten innhold. Uansett, poengteres viktigheten av at det er et konsept med krav og konsekvenser.

4.2 Statistiske resultater

Korona-pandemien satte en stopper for vår innsamling av data midtveis. De dataene vi har fått tak i, har lav N for gruppen som inkluderer. Derfor har vi utført den samme statistiske analysen på tre ulike datagrupperinger og redegjør for utfallene hos disse under henholdsvis avsnitt om datasett 1, datasett 2 og datasett 3. Gjennomgående har det blitt gjennomført Welch's t -test som analysemetode, fordi den er robust for både ulik varians og ulike utvalgsstørrelser. Vi har testet signifikans mellom ti lønnsomhetsmål opp mot inkluderingsgrad for alle datasettene.

4.2.1 Datasett 1, resultater for Nordic Choice Hotels over tidsperioden 2007-2018

Vi har testet kjeden Nordic Choice Hotels opp mot inkludering for tidsperioden 2007 til 2018. Utvalgene er definert utfra hvorvidt hotellet inkluderer eller ikke. Ved å teste effekten over en elleve-års periode blir utvalget som inkluderer er meget lav ($N = 3$). En Welch's t -test er robust for både ulik varians og ulike utvalgsstørrelser (Lu & Yuan, 2010). Den gir derfor muligheten for å teste lønnsomhetsmålene opp mot utvalgene. Funnene er anvist i tabell 6. Der kommer det frem at det ikke var mulig å regne ut kurtose for utvalget som inkluderer. Gruppenesfordeling er derfor ikke i tilstrekkelig grad normale for å gjennomføre en student t -test (altså, skew $< /2.0/$ og kurtosis $< /9.0/$; (Schmider, Ziegler, Danay, Beyer & Bühner, 2010). Resultatene viser to signifikante lønnsomhetsmål og åtte ikke signifikante. Det betyr at vi for to av lønnsomhetsmålene kan forkaste nullhypotesen om ingen signifikant forskjell i gjennomsnittlig lønnsomhet ut ifra en gruppering av inkludering. Den beholdes for de åtte resterende testene.

Ved en test av avkastningsgradenes gjennomsnitt kom gruppen som inkluderer ($N = 3$) ut med en numerisk høyere verdi $M = .30$ ($SD = .02$), enn gruppen som ikke inkluderer ($N = 36$) som hadde $M = .10$ ($SD = .25$). For å teste hypotesen om at de som ikke inkluderer og de som inkluderer ikke har statistisk signifikant forskjellig gjennomsnittlig avkastningsgrad, ble det gjennomført en Welch's t -test. Denne testen viste en statistisk signifikant effekt, $t(36) = -4,55$, $p = .000$, $d = -.82$, og 95% KI [-.28, -.11]. Gruppen som inkluderer har altså et statistisk signifikant større gjennomsnitt på avkastningsgraden enn de som ikke inkluderer. Cohen's d ble estimert til $-.82$, som regnes en stor effekt (Cohen, 1992). *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som inkluderer.*

Gruppen som inkluderer ($N = 3$) kom ut med en høyere resultatgrad $M = .10$ ($SD = .01$), sammenlignet med gruppen som ikke inkluderer ($N = 36$), som fremkommer med en numerisk lavere resultatgrad $M = .01$ ($SD = .07$). En Welch's t -test viser at vi kan forkaste nullhypotesen om

at det ikke er forskjell i utvalgenes gjennomsnitt for resultatgraden. Vi finner en statistisk signifikant effekt med $t(33) = -7.24$, $p = .000$, og 95% KI [-.11, -.06]. Gruppen som inkluderer har større gjennomsnittlig resultatgrad enn de som ikke inkluderer. Effektstørrelsen, Cohen's d , ble estimert til -1.34, som indikerer en veldig stor effekt (Cohen, 1992). *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som inkluderer.*

De resterende målene er ikke signifikante. De viktigste tallene fra testen fremgår som følger.

Ved testing av den %-vise endringen i salget viser Welch's t -test $t(2) = 1.53$, $p = .252$, $d = 1.02$, 95% KI [-.05, .11]. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer var ($N = 36$, $M = .02$, $SD = .03$) og altså ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 3$, $M = -.01$, $SD = .03$).

Welch's t -test rapporterer bruttofortjenesteandelen med $t(2) = -.82$, $p = .496$, $d = -.77$, 95% KI [-.13, .09]. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($N = 36$, $M = .91$, $SD = .03$) er ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 3$, $M = .93$, $SD = .05$).

For personalkostnadsandelen var heller ikke gruppene statistisk signifikant forskjellige fra hverandre, med $t(3) = 2.18$, $p = .132$, $d = 1.06$, 95% KI [-.04, .16]. De som ikke inkluderer har ($N = 36$, $M = .40$, $SD = .06$) og de som inkluderer har ($N = 3$, $M = .34$, $SD = .05$).

Her viser Welch's t -test $t(2) = .86$, $p = .467$, $d = .49$, 95% KI [-.11, .17]. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($N = 36$, $M = .56$, $SD = .07$) var ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 3$, $M = .53$, $SD = .06$).

Av Welch's t -test fastslås det at gruppene ikke skilte seg signifikant fra hverandre hva det angår eiendelenes omløpshastighet, med $t(5) = 2.42$, $p = .065$, $d = .70$, 95% KI [-.07, 1.52]. De som ikke inkluderer ($N = 36$, $M = 3.70$, $SD = 1.06$) sett opp mot gruppen som inkluderer ($N = 3$, $M = 2.97$, $SD = .42$).

Heller ikke disse gjennomsnittene skilte seg signifikant fra hverandre, med $t(2) = -.85$, $p = .471$, $d = -.48$, 95% KI [-.36.43, 22.73]. De som ikke inkluderer har ($N = 35$, $M = 19.26$, $SD = 14.26$) mot de som inkluderer, som har ($N = 3$, $M = 26.11$, $SD = 13.32$).

Her viser Welch's t -test $t(2) = 2.90$, $p = .082$, $d = .82$, 95% KI [-2.11, 17.56]. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer var ($N = 36$, $M = 17.41$, $SD = 9.52$), altså ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 2$, $M = 9.69$, $SD = 3.02$).

Her gir Welch's t -test $t(2) = .98$, $p = .417$, $d = .61$, 95% KI [-29.83, 50.79]. De som ikke inkluderer har ($N = 36$, $M = 37.15$, $SD = 17.18$) og de som inkluderer, har ($N = 3$, $M = 26.67$, $SD = 17.80$).

4.2.2 Datasett 2, resultater for Nordic Choice Hotels over tidsperioden 2014-2018

Her gjør vi samme test av kjeden Nordic Choice Hotels, men snevrer inn tidsperioden til 2014 til 2018. Utvalgene er definert av hvorvidt hotellene inkluderer eller ikke, og vi ser på effekten av inkludering på lønnsomhet over en fem-års periode innenfor samme kjede. Her vil det lettere kunne fremkomme om kjeden har bedriftsspesifikk atferd som skiller dem fra testen som er gjort med en større gruppe inkluderende hoteller med datasett 3. Siden vi ikke har informasjon om når hotellene begynte å inkludere, vil disse resultatene sett opp mot datasett 1s mulig kunne si noe om tidsperspektivet. Utvalget som inkluderer er fortsatt meget lavt ($N = 6$), men likevel dobbelt så stort som for datasett 1.

Funnene vises i tabell 7, hvor det kommer frem at ikke alle lønnsomhetsmålene har tilfredsstillt skjevhet og kurtose for utvalget som ikke inkluderer. Disse gruppens fordeling er derfor ikke i tilstrekkelig grad normale for å gjennomføre en student t -test (altså, skew $< /2.0/$ og kurtosis $< /9.0/$; (Schmider et al., 2010). For enkelthets skyld gjennomføres derfor en Welch's t -test.

Det er verdt å merke seg at vi ikke finner statistisk signifikante forskjeller på lønnsomhetsmålene fra graden av inkludering når vi tester disse utvalgene. Nullhypotesen om ingen forskjell i gjennomsnittlig lønnsomhet mellom bedriften inkluderer eller ikke beholdes så for alle testene. Vi oppsummerer likevel de viktigste verdiene fra testene nedenfor.

Resultatet av avkastningsgradens forhold til inkludering fremkommer ikke signifikant med $t(6) = -1.46, p = .192, d = -.62, 95\% \text{ KI } [-.40, .10]$. Med verdier henholdsvis for de som ikke inkluderer ($N = 52, M = .08, SD = .24$) og de som inkluderer ($N = 6, M = .23, SD = .24$).

Salgets omfang vist av nøkkeltallet %-vis endring i salget viser $t(6) = .97, p = .371, d = .53, 95\% \text{ KI } [-.06, .14]$. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($N = 50, M = .04, SD = .07$) var ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 6, M = -.004, SD = .10$).

Gruppene skilte seg heller ikke signifikant fra hverandre, med $t(6) = -1.87, p = .110, d = -.83, 95\% \text{ KI } [-.14, .02]$, hva det gjelder gjennomsnittlig resultatgrad for de som ikke inkluderer ($N = 52, M = .01, SD = .07$) og de som inkluderer ($N = 6, M = .07, SD = .07$).

Bruttofortjenesteandelens resultater av Welch's t -test viser $t(6) = -1.56, p = .173, d = -.91, 95\% \text{ KI } [-.08, .02]$. Hvor gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($N = 52, M = .91, SD = .03$) ikke var signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 6, M = .94, SD = .05$).

Med $t(5) = 1.97, p = .101, d = 1.21, 95\% \text{ KI } [-.02, .18]$ fremkommer sammenhengen mellom personalkostnadsandelen og inkludering ikke signifikant. Henholdsvis mellom de som ikke inkluderer ($N = 52, M = .41, SD = .06$) og de som inkluderer ($N = 6, M = .33, SD = .10$).

Funnene av testen for andelen øvrige driftskostnader viser $t(10) = -.25, p = .805, d = -.07$, 95% KI [-.06, .04]. Hvor de som ikke inkluderer ($N = 52, M = .56, SD = .09$) ikke er signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 6, M = .57, SD = .05$).

Relasjonen mellom eiendelenes omløpshastighet og hotellenes inkluderingsgrad beskrives som $t(6) = .82, p = .445, d = .34$, 95% KI [-.77, 1.56]. De som ikke inkluderer ($N = 52, M = 3.94, SD = 1.15$) sett opp mot gruppen som inkluderer ($N = 6, M = 3.54, SD = 1.11$).

Omløpshastigheten til anleggsmidlene i forhold til hvorvidt en inkluderer, forklares med $t(8) = .04, p = .968, d = .01$, 95% KI [-11.37, 11.78]. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($N = 50, M = 19.06, SD = 16.40$) er ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($N = 6, M = 18.85, SD = 10.91$).

Welch's t -test finner inkluderingsgraden ikke skilte seg signifikant fra hverandre i henhold til varelagerets omløpshastighet, med $t(8) = 2.23, p = .057, d = .60$, 95% KI [-.31, 16.70]. Hvor de som ikke inkluderer ($N = 50, M = 19.19, SD = 14.09$) er sammenlignet med de som inkluderer ($N = 5, M = 10.99, SD = 6.92$).

Gruppene skilte seg ikke signifikant fra hverandre, med $t(8) = .23, p = .823, d = .07$, 95% KI [-12.39, 15.14] relatert til debitorenes omløpshastighet. De som ikke inkluderer ($N = 51, M = 36.83, SD = 19.19$) sett opp mot gruppen som inkluderer ($N = 6, M = 35.46, SD = 13.00$).

4.2.3 Datasett 3, resultater for flere inkluderende hoteller over tidsperioden 2014-2018

Dette datasettet er likt som datasett 2, i tillegg til at det er lagt til flere hoteller som inkluderer utenfor Nordic Choice-kjeden. Dette for å utvide N for utvalget som inkluderer. Utvalgene er her igjen basert på om hotellene inkluderer eller ikke. Selv om utvalgene er likere enn de andre datasettene er det fortsatt en Welch's t -test som gjennomføres for å teste hypotesen. Som anvist i tabell 8, tilfredsstillende ikke alle lønnsomhetsmålene skjevhet og kurtose for utvalget som ikke inkluderer. Disse gruppens fordeling er derfor ikke i tilstrekkelig grad normale for å gjennomføre en student t -test (altså, skew $< /2.0/$ og kurtosis $< /9.0/$; (Schmider et al., 2010). I samme tabell ligger funnene forøvrig.

I testene fremkommer fire av lønnsomhetsmålene som signifikant statistisk forskjellige. Det betyr at vi kan forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen forskjell i utvalgenes gjennomsnitt mellom de som inkluderer og de som ikke inkluderer i disse fire lønnsomhetsmålene. For de seks resterende målene finner vi ikke støtte for at inkludering utgjør noen forskjell, idet utvalgenes gjennomsnitt ikke avviker signifikant fra hverandre basert på graden av inkludering.

En oppsummering av testenes viktigste verdier følger nedenfor. Vi redegjør først for de fire lønnsomhetsmålene der vi kan forkaste nullhypotesen fordi testene viser statistisk signifikant forskjell på gjennomsnittene. Deretter redegjør vi for de seks lønnsomhetsmålene som ikke ga statistisk signifikante forskjeller. For disse lønnsomhetsmålene må vi beholde nullhypotesen om at det ikke er vesentlig forskjell om bedriften inkluderer eller ikke.

Gruppen som ikke inkluderer ($N = 52$) kom ut med en høyere bruttofortjenesteandel $M = .91$ ($SD = .03$), sammenlignet med gruppen som inkluderer ($N = 13$), som fremkommer med et numerisk lavere gjennomsnitt $M = .77$ ($SD = .19$). Siden disse utvalgsstørrelsene er forskjellig, gjennomførte vi en Welch's t -test der man ikke antar lik varians i utvalgene. Denne t -testen ga en statistisk signifikant effekt, $t(12) = 2.62$, $p = .022$, 95% KI [.02, .26]. Altså har gruppen som ikke inkluderer et statistisk signifikant større gjennomsnitt i bruttofortjenesteandelen enn de som inkluderer. Cohen's d ble estimert til 1.57, som er en stor effekt, jamfør (Cohen, 1992) retningslinjer. *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som ikke inkluderer.*

Personalkostnadsandelen til gruppen som ikke inkluderer ($N = 52$), som har en personalkostnadsandel på $M = .41$ ($SD = .06$), et numerisk lavere gjennomsnitt sammenlignet med gruppen som inkluderer ($N = 13$) er på $M = 1.08$ ($SD = .95$). t -testen ga en statistisk signifikant effekt, $t(12) = -2.56$, $p = .025$, 95% KI [-1.25, .10]. Dette viser at er gruppen som ikke inkluderer har et statistisk signifikant lavere gjennomsnitt for personalkostnadsandelen enn de som ikke inkluderer. Effekttørrelsen viser å være veldig stor, med Cohen's d estimert til -1.62 (Cohen, 1992). *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som ikke inkluderer.*

Gruppen som ikke inkluderer ($N = 52$) viser en gjennomsnittlig omløpshastighet på eiendelene med $M = 3.94$ ($SD = 1.15$). Gruppen som inkluderer ($N = 13$) har en numerisk lavere omløpshastighet, med $M = 2.63$ ($SD = 1.73$). Welch's t -test ga en statistisk signifikant effekt, $t(15) = 2.60$, $p = .020$, 95% KI [.23, 2.39]. Dette peker på at gruppen som ikke inkluderer har en statistisk signifikant større gjennomsnittlig omløpshastighet på eiendelene enn gruppen som inkluderer. Med en Cohen's d estimert til 1.03, viser det å ikke inkludere å ha en stor effekt (Cohen, 1992) på eiendelenes omløpshastighet. *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som ikke inkluderer.*

Gruppen som ikke inkluderer ($N = 51$) hadde en omløpshastighet for debitorene på $M = 36.83$ ($SD = 19.19$). Gruppen som inkluderer ($N = 12$) hadde en numerisk lavere omløpshastighet for debitorene på $M = 25.99$ ($SD = 14.57$). Welch's t -test gir en statistisk signifikant effekt, $t(21) = 2.17$, $p = .041$, 95% KI [.46, 21.22]. Dermed har gruppen som ikke inkluderer en statistisk signifikant større gjennomsnittlig omløpshastighet for debitorene enn de som inkluderer. Cohen's d

ble estimert til en middels effekt på 0.59 (Cohen, 1992). *Isolert indikerer dette resultatet høyere lønnsomhet for de som ikke inkluderer.*

Nedenfor lister vi opp resultatene for de seks lønnsomhetsmålene som ikke fikk noen statistisk signifikant forskjell mellom gruppene som inkluderer og ikke inkluderer. Fordi vi her ikke kan forkaste nullhypotesen, kan vi ikke si med sikkerhet inkludering spiller noen rolle for lønnsomheten.

Gruppene skilte seg ikke signifikant fra hverandre, i forhold til lønnsomhetsmålet avkastningsgraden, med henholdsvis $t(16) = .52, p = .613, d = .18, 95\% \text{ KI } [-.15, .24]$. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($M = .08, SD = .24$) sett opp mot gruppen som inkluderer ($M = .03, SD = .31$).

Hva det gjelder %-vis endring i salget og inkluderingsgrad skilte ikke gruppene seg nevneverdig fra hverandre, da $t(15) = .11, p = .912, d = .04, 95\% \text{ KI } [-.06, .07]$. Der de som ikke inkluderer ($M = .04, SD = .07$) ikke var signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($M = .03, SD = .11$).

Gruppene av inkluderingsgrad skilte seg ikke fra hverandre med tanke på resultatgraden, der $t(12) = 1.51, p = .157, d = .90, 95\% \text{ KI } [-.08, .42]$. Gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($M = .01, SD = .07$) var ikke signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($M = -.16, SD = .41$).

For andelen øvrige driftskostnader viser resultatene av testen at gruppenes gjennomsnitt ikke skilte seg fra hverandre, med $t(12) = -1.96, p = .074, d = -1.24, 95\% \text{ KI } [-3.78, .20]$. Der gruppen som ikke inkluderer ($M = .56, SD = .09$) ble sett opp mot gruppen som inkluderer ($M = 2.35, SD = 3.29$).

Omløpshastigheten til anleggsmidlene har verdiene $t(24) = 1.45, p = .161, d = .39, 95\% \text{ KI } [-2.58, 14.69]$ mot inkluderingsgrad, de som ikke inkluderer ($M = 19.06, SD = 16.40$) og de som inkluderer ($M = 13.01, SD = 12.54$).

Varelagerets omløpshastighet har verdiene $t(24) = .77, p = .451, d = .20, 95\% \text{ KI } [-4.41, 9.62]$, som betyr at gjennomsnittet for de som ikke inkluderer ($M = 19.19, SD = 14.09$) ikke var signifikant forskjellig fra gruppen som inkluderer ($M = 16.58, SD = 9.54$).

5 Diskusjon

I denne studien har vi valgt å undersøke hvorvidt det er tjenlig for en bedrift å inkludere dem som av ulik årsak har havnet utenfor arbeidsstyrken. I søken etter å finne hvor verdien i slike ansettelser ligger, fant vi det hensiktsmessig å undersøke våre empiriske funn i lys av gjeldende teori og egne refleksjoner. Deretter vil vi presentere et rammeverk som vil illustrerer sammenhengene dem imellom. Dette vist av tabell 9.

5.1 Diskusjon av kvalitative resultater

5.1.1 Omdømme

Slik det fremgår av de kvalitative intervjuene, later det til at det å inkludere har en positiv effekt på bedriftens omdømme. Dette kan ses i tråd med (Blowfield & Murray, 2008), som trekker frem at et godt omdømme er en av ti effekter som bedriften kan oppnå ved å utøve samfunnsansvar. Alle informantene viser bred enighet om at deres gode omdømme også har bidratt til en rekke positive eksternaliteter for bedriftene. Flere av informantene viser her til erfaringer som, økte salgsinntekter, lojale kunder, god pressedeckning, og at det oppleves enklere å rekruttere ansatte. Dette kan ses i tråd med (Apeland, 2007) sin *grønt lys* modell. Grønt lys modellen viser slik tidligere nevnt, hvilke effekter en bedrift kan oppnå ved et godt omdømme. Dette være seg, økt salg og kundetiltrekning, sterkt motiverte ansatte, enklere rekruttering av nye medarbeidere, tettere samarbeid med leverandører og økt mediedekning.

Videre sa flere av informantene at deres gode omdømme som inkluderende bedrifter, har gitt positive ringvirkningen overfor bedriftens primære og sekundære interessenter. Av de primære interessentene trekker informantene spesielt frem bedriftens kunder, ansatte og bedriftsledelsen, mens av de sekundære interessentene synes informantene å belyse norsk næringsliv og lokalsamfunn. Dersom vi ser dette i lys av interessentteorien, skapes og høstes verdi av flere interessenter. Informantenes påstander kan her ses i sammenheng med Parmar et al. (2010), som hevder at det å skape verdi for en interessent, også vil skape verdi for andre interessenter. Noen av informantene peker på at de har opparbeidet seg en lojal kundegruppe fordi de utøver samfunnsansvar. Andre peker på at det har påvirket hvordan interessenter oppfatter og assosierer dem. Dette kan igjen ses i tråd med (R. E. Freeman & Dmytriiev, 2017) hvor det fremgår at bedriftens samfunnsansvar er en del av bedriftens helhetlige ansvar overfor sine interessenter, der bedriften bidrar til å skape verdi for alle. Slik tidligere nevnt argumenterer også Fombrun et al. (2004) for at omdømme påvirker bedriftens daglige drift og markedets oppfatning av bedriftens

framtidssikter. Dette gjør seg også til kjenne i de kvalitative intervjuene, der det vises bred enighet blant informantene om at deres gode omdømme har bidratt til økt kundetiltrekning. Noen av informantene peker her på at kunder velger deres bedrifter fremfor konkurrentene, fordi bedriften er kjent for å inkludere dyktige medarbeidere.

Funnene tyder på at det er sterk sammenheng mellom bedriftens omdømme og bedriftens engasjement om et inkluderende arbeidsliv. Dette kan tyde på at bedrifter som utøver samfunnsansvar, oppnår et godt omdømme, som igjen vil bidra til økt attraktivitet om å inkludere. Funnene støtter antagelse 1: *Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme.*

5.1.2 Styrket relasjon til interessenter

Av alle intervjuene kommer det frem at inkludering har hatt positiv effekt på bedriftens relasjon til primære interessenter. Dette være seg spesielt bedriftens kunder. Det synes bred enighet blant informantene om at kundene utelukkende er positive til at bedriftene inkluderer. Noen peker på at de kun har (...) *fått positive tilbakemeldinger fra kunda ...* (Informant A). Andre peker på en høyere besøksfrekvens. Dette kan ses i tråd med (Gjerde et al., 2008) som finner at en samfunnsansvarlig forretningspraksis har positiv forbrukerrespons. Slik tidligere nevnt handler dette om at forbrukere vurderer bedriften mer positivt dersom bedriften opptrer samfunnsansvarlig. Dette synes å samsvare med bedriftens erfaring om å inkludere utenforskapet i norsk handelsnæring.

Videre peker Informant E å ha økt tillit til sine kunder. Dette kan ses i tråd med Jørgensen og Pedersen (2013) som peker på at bedriften drives til å handle samfunnsansvarlig for å skape tillit i samfunnet og vise forpliktelse overfor interessentene. Det interessante er at flere av informantene trekker frem at deres engasjement om å inkludere, mulig har påvirket andre arbeidstakere. *...vi tror jo vi har en effekt på andre arbeidsgivere.* (Informant E). Dette viser seg tydelig da informantene holder foredrag og stiller til intervjuer. Dette kan igjen ses i tråd med Parmar et al. (2010) som hevder at det å skape verdi for en interessent, også vil skape positiv verdi for andre interessenter. I lys av informantenes refleksjoner, kan det tyde på at inkludering av ulike samfunnsgrupper har bidratt til å styrke relasjonen til bedriftens interessenter. Funnene synes derfor å støtte antagelse 2: *Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene.*

5.1.3 Betydningen av de ansatte

Det kom frem av alle intervjuene at de ansatte (...) *er den viktigste ressursen vår* (Informant E). Dette være seg av rent kommersielle grunner, og som bidrag til en styrket bedriftskultur. Noen informanter vitner om en harmonisk bedriftskultur, andre refererer til en kultur som *litt annerledes*

(Informant F). Det interessante er likevel at alle informantene trekker frem de ansatte som positive bidragsytere for et godt arbeidsmiljø. Dette kan ses i tråd med (Foss, 2012) som peker på at et godt arbeidsmiljø bygges av en mangfoldig arbeidsstyrke, der de ansatte oppfordres til å utfolde sin egenart for å bygge en meningsbærende bedriftskultur.

Bedriftenes ansatte synes også å påvirke andre aktører. Flere informanter forteller at deres kunder har gitt tilbakemeldinger om at bedriftens ansatte også har hatt en positiv innflytelse på deres bedriftskultur. Dette kan ses i tråd med (Jørgensen & Pedersen, 2013) som peker på de indirekte effektene av bedriftens samfunnsansvar. De indirekte effektene er slik tidligere nevnt, blant annet en styrket relasjon til bedriftens interessenter. Disse funnene støtter også antakelse 2: *Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene.*

5.1.4 Lønnsomhet

Det fremkommer av alle intervjuene at bedriftslederne ikke anser inkludering som en økonomisk belastning, men snarere et bidrag til lønnsomhet. Flere av informantene trekker også frem at det å inkludere er mindre kostbart enn å ansette en mer erfaren person. Videre peker flere av informantene på at det å inkludere ... *lønner seg* ... (Informant E) og at dette viser seg i bedriften som ... *positivt driftsresultat* (Informant F). Informant B trekker frem at ... *den største lønnsomheten er i lønnsprosenten. Hvor mye lønn du gir i prosent i forhold til omsetningen til ansatte.* Dette kan ses i tråd med (Carson et al., 2015) sine refleksjoner vedrørende en sosial bunnlinje. Slik tidligere nevnt, vil en bedrift som ivaretar en sosial bunnlinje betale ut redelige lønninger til de ansatte. Videre peker Informant E på at *Noen mener vi må ha trippel bunnlinje. Noen mener at det holder å ha en sosial og økonomisk bunnlinje* (Informant E). Dette kan ses i tråd med (John Elkington, 1998) begrep om den tredelte bunnlinje. Slik tidligere nevnt handler dette om hvor bærekraftig bedriften er i forhold til en sosial, økonomisk og miljømessig bunnlinje. Av funnene synes alle informantene å belyse at de ikke kan inkludere dersom de ikke er lønnsomme. Funnene støtter med dette antakelse 6: *Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere.*

5.1.5 Motivasjon til å inkludere

Av alle intervjuene kom det frem at bedriftenes motivasjon til å inkludere, bunner i et ønske om å gi flere mennesker en reell mulighet til å bidra som produktive arbeidstakere i samfunnet. Informant B peker på at de ansatte er selve motivasjonen til å arbeide. Informant D peker på at bedriftens pådriv, startet med regjeringens oppfordring til næringslivet om å delta i en nasjonal inkluderingsdugnad. Dette kan ses i tråd med bedriftens samfunnsansvar (Carroll, 2015). Bedriften forventes slik

tidligere nevnt, å handle utover det å tjene penger og adlyde lov. Det interessante er at til tross for næringslivets oppfordring, viser det seg å være bred enighet blant alle informantene om at bedriftene ikke motiveres til å inkludere av filantropiske grunner. Flere av informantene viser derimot til erfaringer om at det å inkludere faktisk lønner seg og at det gir motiverte, pålitelige og effektive arbeidstakere. Dette kan ses i tråd med Kuvaas og Dysvik (2008) om prososial motivasjon i arbeid. Sik tidligere nevnt handler prososial motivasjon om å gjøre en innsats til fordel for andre, der de ansatte ønsker å yte ekstra innsats til fordel for bedriften. Alle informantene viser å ha positiv erfaring med å gi de ansatte autonomi i arbeidet. Samlet kan vi si at prososial motivasjon oppfattes som et resultat av hvordan de ansatte blir behandlet på arbeidsplassen. Det kan derfor tenkes at arbeidsgivers motivasjon til å danne prososial motivasjon hos arbeidstaker er høy. Funnene støtter antagelse 3: *Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen.*

5.1.6 Kunnskap

Alle informantene viser til gode refleksjoner vedrørende det faktum at det i dag står mange mennesker ufrivillig utenfor arbeidsstyrken. Likevel synes flere informanter å trekke frem mangel på kunnskap som virkemiddel til ikke å ha inkludert på et tidligere tidspunkt. Enkelte informanter mener mangel på kunnskap bidrar til økte fordommer mot å inkludere. Flere av informantene viser til erfaringer om at informasjon om hvilke aktører de kan kontakte for å tilpasse arbeidsplassen, eksempelvis Hjelpemiddelsentralen, tiltaksarrangører og tilskuddsordninger, er lite opplyst. Dette kan ses i tråd med (Tøssebro et al., 2017) som peker på at det politiske fokuset i Norge har vært sentrert rundt tiltaksapparat og kvalifisering, snarere enn arbeidsgivers plikter. Likevel peker flere informanter på at dersom en vet hvor og hvem man skal kontakte, kan man enkelt søke tilskudd og i prinsippet få (...) *pærlma penger etter deg* (Informant D). Det interessante er likevel at flere informanter forteller at tilskuddsordninger nedjusterer den ansatte ved å si *Du er ikke helt bra nok, så jeg vil at det offentlige skal betale deler av lønnen* (Informant D).

Videre peker informantene på at dess mer du vet om den ansattes utfordringer, dess enklere er det å tilpasse. Noen informanter peker på at det er vanskelig å legge til rette for ansatte som ikke ønsker å fortelle om sine tilleggsutfordringer. Dette kan ses i tråd med Kennedy et al. (2019) som trekker frem fire steg for inkludering. Slik tidligere nevnt handler de fire inkluderingsstegene om å belyse at det er tjenlig for en bedrift å tilrettelegge og imøtekomme den ansattes behov om tilrettelegging. Eksempelvis er det lite hensiktsmessig å gjennomføre et gruppeintervju dersom den som skal intervjues har sosial angst. Av intervjuene kommer det tydelig frem at bedriftene bruker tid og ressurser på å tilegne seg kunnskap om hvordan de enklere kan tilrettelegge og inkludere.

Informantene etterspør økt kunnskap og funne støtter antakelse 4: *Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering.*

5.1.7 Rekruttering

Av alle intervjuene kom det frem at informantene tar i bruk utradisjonelle rekrutteringsstrategier for å komme i kontakt med potensiell arbeidskraft. Noen bedrifter rekrutterer ved stillingsutlysninger, andre har derimot aldri utlyst stillinger. Dette kan ses i tråd med (Grimsø, 2004) som trekker frem at annonsering er selve kjernen i en rekrutteringsprosess. Slik tidligere nevnt blir arbeidskandidater oppmerksom på at det finnes en ledig stilling dersom bedriften annonserer. Videre peker flere av informantene på at det er vanskelig å rekruttere dem som lenge har stått utenfor arbeidsstyrken ... *fordi de har mistet på en måte litt selvtilliten* (Informant D). Noen av informantene forteller derfor å ha måttet oppsøke arbeidskandidatene ved rusinstitusjoner, tiltaksbedrifter og NAV-kontorer.

Videre peker flere av informantene på at de ønsker beste arbeidskandidatene, til tross for at de inkluderer. Dette kan ses i tråd med (Iversen, 2015) som peker på at bedriftens konkurranseevne nettopp avhenger av å rekruttere markedets beste arbeidskraft. Det å rekruttere de beste kandidatene avhenger dog av å vite hvilke arbeidskandidater bedriften kan velge mellom. Dette kan ses i tråd med (Saks, 2006) som finner at arbeidsengasjement er en forutgående faktor for bedriftens omsetning. Slik tidligere nevnt vil den arbeidskandidaten bedriften velger å rekruttere, være betydelig for bedriftens lønnsomhet. Av tradisjonell rekruttering brukes søknad og CV. Likevel hevder flere informanter ikke å rekruttere basert på CV og søknad. Snarere hevder Informant E at det å rekruttere nye medarbeidere handler ... *om hvem dere er, hvem dere har lyst til å være og hvordan dere er, ikke om hva som står på CVen deres* (Informant E).

Ifølge Informant F er intervjusituasjonen spesielt vanskelig for dem som har en medfødt funksjonsnedsettelse. Dette fordi de tilsynelatende ... *er fryktelig dårlig i intervjuprosesser. Ikke øyekontakt, svarer enstavelsesord, og igjen dette med å nedvurdere egne evner, de vil ikke selge seg selv ikke sant* (Informant F). Dette kan ses i tråd med (Grimsø, 2004) som ser intervjuprosessen som en gjensidig ikke-verbal påvirkning. Slik tidligere nevnt vil faktorer som øyekontakt, håndtrykk, smil, kroppsholdning og ansiktsuttrykk påvirke intervjuerens oppfatning av arbeidstaker. Den tradisjonelle rekrutteringsprosessen som standard viser seg trolig gunstig under andre forhold. Når det i dag står mange utenfor arbeidslivet, kan man spørre seg om noen av grunnene ligger i selve rekrutteringsprosessen. Funnene viser at alle informantene skiller seg fra den tradisjonelle rekrutteringsformen. Dette for eksempel praksisperioder der de alternativt ansatte alltid har noen å forholde seg til. Av funnene finner vi at dette støtter antakelse 5: *Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver.*

5.1.8 Merkeordning for å inkludere

Av intervjuene kom det frem at informantene er positivt innstilt til en samfunnsansvarlig merkeordning for bedrifter som inkluderer. Enkelte informanter peker på at dette er en god ide som potensielt kan bidra til å øke attraktiviteten blant flere bedrifter i næringslivet til å inkludere *Kanskje det rett og slett kunne vært en gulrot. God ide* (Informant D). Informant A trekker også frem at en slik merkeordning potensielt kunne bidratt til å styrke bedriftens merkevare og økte salgsinntekter *Om det hadde fremkommet mer da som du sier utad, så tror jeg at det kunne bidratt til at kundene da ville ja støtta oss enda mer da* (Informant A). Dette kan ses i tråd av (Samuelsen et al., 2010) som identifiserer at en sterk merkevare kan ha direkte og indirekte effekter på bedriften. Slik tidligere nevnt kan dette være blant annet økt kundelojalitet, effektivitet i markedsføring og økt prismargin.

Videre poengterte flere av informantene at en slik merkeordning må ha et faktisk innhold, at det ikke bare blir ... *grønnvasking ikke sant, at man må vise at man satser på bærekraft* (Informant F). Flere av informantene peker på at dersom en slik merkeordning skal ha hensikt, må den legitimeres. Det kan ikke bare være et stempel uten innhold *Er det bare et stempel. Er det bare papir. Er det bare noe du sier. Er det noe du har betalt for å få frem. Altså legitimiteten, er det ekte* (Informant B)

Tanken om en samfunnsansvarlig merkeordning for bedrifter som inkluderer, er å øke attraktiviteten og næringslivets bevissthet om at det å inkludere flere samfunnsgrupper er viktig. Flere av informantene viser til at de ønsker å oppfordre andre bedrifter til å inkludere. Videre er tanken at flere bedrifter i norsk næringsliv vil se vinningen av å ha et slikt “samfunnsansvarlig stempel” som en inkluderende bedrift. I lys av informantenes innsikt og egne refleksjoner, vil trolig en slik merkeordning som legitimerer og ikke *grønnvasker*, bidra til høyere attraktivitet å inkludere. Funnene kan derfor støtte antakelse 7: *At arbeidsgiver er åpen om å inkludere skaper fordeler for bedriften.*

5.2 Diskusjon av kvantitative funn

Analysegrunnlaget er resultatene for tre datasett innenfor hvert enkelt lønnsomhetsmål. Vi kan da se datasettenes ulike resultater opp mot hverandre for hvert lønnsomhetsmål. Funnene fra den statistiske testen er illustrert i tabell 6, 7 og 8. Ut over hvorvidt testen er signifikant, diskuteres andre verdier som kan si noe om utvalget. Eksempelvis finner vi effektstørrelser både som lav, middels og stor på utvalgte lønnsomhetsmål. Datagruppingene springer ut fra det samme datasettet og har derfor noe av det samme datagrunnlaget. Med dette for øye er det bemerkelsesverdig der effektstørrelsen for disse er veldig sprikende for datasettenes «samme» utvalg. Det kan være et varsel om at vi ikke fikk tak i gode nok data før koronakrisen slo inn.

Som det sentrale nøkkeltallet for lønnsomheten viser avkastningsgraden seg å være signifikant for datasett 1. Disse funnene sier at gruppen som inkluderer har et statistisk signifikant større gjennomsnitt på avkastningsgraden enn de som ikke inkluderer. Forskjellen i gjennomsnitt er .20 høyere for utvalget som inkluderer. Men for gruppen som ikke inkluderer, er spredningen i lønnsomheten stor. Det vises av standardavviket som er over to ganger så stort som gjennomsnittet. Effektstørrelsen er estimert til -.82 og det regnes en stor effekt (Cohen, 1992). I dette utvalget finner vi støtte for at det har en positiv effekt på avkastningsgraden å inkludere.

For datasett 2 og 3 ble det ikke funnet noen statistisk signifikant forskjell mellom avkastningsgraden og inkludering. Datasett 2 viser et numerisk høyere gjennomsnitt for gruppen som inkluderer på .15, mens datasett 3 viser et .05 numerisk høyere snitt for gruppen som ikke inkluderer. Det er dog en stor spredning i lønnsomheten for begge datasettene, særlig for datasettet med flere kjeder. Effektstørrelsen viser seg henholdsvis middels og lav. Forholdstallet regnes i %, hvor læreboknorm sier at verdien helst skal være 20% eller mer (Heimly & Sollid, 2017).

Vi finner ikke signifikant forskjell i den %-vise endringen i salget i noen av datasettene. Dette nøkkeltallet beskriver omfanget av salget, og positivt tall betyr at årets salgsinntekter økte fra foregående år (Heimly & Sollid, 2017). Datasett 1, 2 og 3 viser at gruppene som ikke inkluderer har en gjennomsnittlig økning i salgsmfang fra fjoråret på henholdsvis .02, .04 og .04. Hotellene som inkluderer i Nordic Choice viser dog å ha en gjennomsnittlig reduksjon av salget fra året før. Spredningen i lønnsomheten er stor for alle utvalgene. Videre viser Cohens d at effektstørrelsen er stor (Cohen, 1992) for datasett 1, det har en positiv effekt på prosentvis endring i salget for gruppen som ikke inkluderer. For de to andre datasettene er effektstørrelsen middels og lav. Det skal poengteres at endringer i forhold som konjunkturer, kronekurs og inflasjon er eksterne faktorer som har påvirkning på dette nøkkeltallet (Heimly & Sollid, 2017).

Videre viser funnene en statistisk signifikant forskjell mellom gruppens gjennomsnittlige resultatgrad for datasettet 1. Hotellene som inkluderer viser et gjennomsnitt på .09 høyere enn de som ikke inkluderer. Vi finner altså støtte for at inkludering har en effekt på bedriftens resultatgrad. Spredningen i lønnsomhet regnes som stor for gruppen som ikke inkluderer, og lav for de som inkluderer. Effektstørrelsen er veldig stor (Cohen, 1992), som indikerer at det har en positiv effekt på resultatgraden om man inkluderer.

De to andre datasettene viser ikke signifikant sammenheng for resultatgraden. Forskjellen i gjennomsnittene er på .06 (datasett 2) og .17 (datasett 3). Gjennomgående i alle datasettene er spredningen i lønnsomheten stor og har en stor effektstørrelse (Cohen, 1992) til fordel for de som inkluderer. Resultatgraden bidrar til lønnsomhet i den grad den skildrer bedriftens evne til å øke driftsresultat og finansinntekter i forhold til driftskostnadene. Verdien viser hvor mye (driftsinntekt + finansinntekt) som skapes i prosent av salgsinntekten (Heimly & Sollid, 2017).

For datasettet 3 finner vi statistisk signifikant støtte for at inkludering kan ha en effekt på bruttofortjenesteandelen. Gruppen som ikke inkluderer viser en høyere gjennomsnittlig bruttofortjenesteandel på .14. Spredningen i lønnsomheten regnes som lav for begge utvalgene, og det forteller at lønnsomheten konsentrerer seg rundt gjennomsnittet. Det er dermed høy sannsynlighet for at gjennomsnittet av bruttofortjenesteandelen er en god indikator for denne bransjen. Videre viser Cohen's *d* at effektstørrelsen er veldig stor (Cohen, 1992), og det er en positiv effekt på bruttofortjenesteandelen ikke å inkludere. Bruttofortjenesteandelen er et nøkkeltall som er med på å forklare resultatgraden (Heimly & Sollid, 2017).

Funnene relatert til bruttofortjenesteandelen for datasett 1 og 2 støtter ikke ideen om at det gir en forskjellig bruttofortjenesteandel å la være å inkludere enn å inkludere. Likevel sier begge effektstørrelsene at inkludering har en stor innvirkning (Cohen, 1992) på bruttofortjenesteandelen. Begge datasettene har lav spredning i lønnsomheten for begge utvalg. Bruttofortjenesteandelen er med på å forklare resultatgraden ved andelen av salgsinntektene som tilsvarer bruttofortjenesten. Nøkkeltallet måler ikke varekostnadsandelen eller lønnsomheten i salget. Det er likevel en reduksjon av varekostnader eller en økning av salgsinntekter som fører til en større lønnsomhet for dette nøkkeltallet (Heimly & Sollid, 2017).

Personalkostnadsandelen måler bedriftens produktivitet, ved at tallet indikerer hvor stor %-andel av bruttofortjenesten som brukes for å betale personalkostnadene. Tallet ønskes så lavt som mulig da dette legger til rette for høyere lønnsomhet (Heimly & Sollid, 2017). Vi finner støtte for at

inkludering kan ha en effekt på personalkostnadsandelen i datasett 3. Utvalget som ikke inkluderer har en gjennomsnittlig lavere personalkostnadsandel med 67 % sett opp mot de som inkluderer. Vi kan si at spredningen i lønnsomhet er relativt lav for begge utvalgene. Cohen's *d* viser at effektstørrelsen er veldig stor (Cohen, 1992), og det er en positiv effekt på personalkostnadsandelen for de som ikke inkluderer. I denne sammenhengen kan dette bety at de som ikke inkluderer har en høyere produktivitet per ansatt. En gjennomsnittlig personalkostnadsandel på 1.08 forteller at bruttofortjenesten ikke dekker personalkostnadene og røper derfor at det for dette utvalget er et tapsprosjekt å inkludere.

De to andre datasettene gir ikke støtte for at inkludering påvirker personalkostnadsandelen. Det viser derimot lavere numerisk gjennomsnitt for hotellene som inkluderer, en differanse på henholdsvis .06 og .08 for datasett 1 og 2. Lønnsomhetens spredning er for begge lav og den estimerte effektstørrelsen er veldig stor (Cohen, 1992) til fordel for hotellene som inkluderer.

I likhet med personalkostnadsandelen viser andelen øvrige driftskostnader %-andelen av bruttofortjenesteandelen som dekker de øvrige driftskostnadene (Heimly & Sollid, 2017). Welch's *t*-test viser at ingen av datasettene gir statistisk støtte for å si at det er en forskjell i utvalgene vedrørende dette lønnsomhetsmålet. Den gjennomsnittlige forskjellen for utvalgene er .03 lavere for de som inkluderer (datasett 1) .01 lavere for de som ikke inkluderer (datasett 2) og 1.79 lavere for de som ikke inkluderer (datasett 3), med standardavvik som viser en stor spredning for utvalget som inkluderer. Effektstørrelsen er henholdsvis middels, lav og veldig stor (Cohen, 1992). Igjen har datasettet med flere kjeder som inkluderer negativ lønnsomhet, da bruttofortjenesten ikke dekker andelen øvrige kostnader.

Eiendelens omløpshastighet gir en indikasjon på hvor flink bedriften er til å genere salgsinntekter på bakgrunn av deres forvaltning av eiendelene. Tallet betyr at for hver krone i eiendeler, genereres X kroner i salgsinntekter (Heimly & Sollid, 2017). I datasett 3 finner vi støtte for at inkludering kan ha en effekt på eiendelenes omløpshastighet. Utvalget som ikke inkluderer viser et høyere gjennomsnitt med 1.31, som vil si at denne gruppen forvalter eiendelene sine mer effektivt enn de som inkluderer. Vi kan vurdere at spredningen i lønnsomhet regnes som lav, og den estimerte effektstørrelsen som stor (Cohen, 1992). Disse funnene indikerer derfor at det har en positiv effekt på eiendelenes omløpshastighet ikke å inkludere.

Ingen av datasettene for Nordic Choice Hotels viser at utvalgenes gjennomsnitt er statistisk signifikant forskjellige fra hverandre. Forskjellen i gjennomsnitt viser derimot at utvalgene som

ikke inkluderer har et høyere gjennomsnitt, med .73 (datasett 1) og .39 (datasett 2). Spredningen ansees lav og Cohens d estimerer effektstørrelsen til middels og lav (Cohen, 1992).

Ingen av datasettene gir støtte for at det foreligger en forskjell i gjennomsnittet for anleggsmidlenes omløpshastighet. Gjennomsnittene er noe høyere for gruppen som ikke inkluderer i datasett 2, og høyere for de som inkluderer for datasett 1. Spredningen i lønnsomheten er relativt lav for alle datasettenes utvalg og effektstørrelsene viser seg lav og middels (Cohen, 1992). For en bedrift er det anleggsmidlene som legger til rette for og er forutsetningen for at bedriften skal kunne driftes. Verdien viser hvor mye investeringen i anleggsmidler skaper i salg. Målet for bedriften er derfor kun å besitte de anleggsmidler som skaper salg eller produksjon (Heimly & Sollid, 2017).

Vi finner ikke støtte for at hvorvidt man inkluderer har en effekt på varelagerets omløpshastighet i noen av datasettene. Gjennomsnittene er høyest for de som ikke inkluderer i alle datasettene, med en differanse på omtrent 8 (datasett 1), 8 (datasett 2) og 3 (datasett 3) dager. Spredningen i lønnsomhet regnes som lav for alle utvalgene i alle datasettene. Videre viser Cohen's d at effektstørrelsene på varelagerets omløpshastighet er både lav, middels og stor (Cohen, 1992). Varelagerets omløpshastighet forteller hvor mange ganger varelageret ble byttet ut i løpet av regnskapsåret, og skildrer derfor bedriftens evne til å selge med et lite lager (Heimly & Sollid, 2017). En omløpshastighet på 11 vi si at lageret byttes ut hver 33 dag.

Ser vi på inkluderingsgrad og debitorenes omløpshastighet, finner vi i datasett 3 har støtte for at inkludering kan ha en effekt. Forskjellen i gjennomsnittet er over 10 for de som ikke inkluderer, noe som indikerer at betalingstiden for debitorene er på 10 og 14 dager. En høy betalingsfrekvens gir grunnlag for god lønnsomhet. Normen er en betalingstid på 30 dager (Heimly & Sollid, 2017), så begge utvalgene viser allikevel en høy frekvens på sin betalingstid. Spredningen i lønnsomheten regnes som lav for begge utvalgene. Videre viser Cohen's d at det har en positiv middels effekt (Cohen, 1992) på debitorenes omløpshastighet ikke å inkludere.

For datasett 1 og 2 som bare tester for Nordic Choice sine hoteller, finner vi ikke signifikante forskjeller for gjennomsnittene. For begge utvalgene som ikke inkluderer holdes gjennomsnittet høyere for debitorenes omløpshastighet enn for de som inkluderer. Spredningen i lønnsomheten er lav for begge utvalgene alle datasettene og effektstørrelsen ansees middels og lav (Cohen, 1992).

6 Konklusjon

Studiens formål har vært å få økt innsikt i hvordan bedriftsledere i norsk handelsnæring selv opplever det å inkludere flere samfunnsgrupper. For å tilegne slik kunnskap, formulerte vi følgende problemstilling: *PA: Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken i norsk handelsnæring?*. For å konkretisere og å besvare studiens problemstilling, formulerte vi derfor syv antagelser.

Første antagelse lyder: *Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme*. Slik det fremgår i analysen, tyder funnene på at det er en sterk sammenheng mellom inkludering og bedriftens omdømme. Funnene viser at inkludering på et jevnlig basis, bidrar til et godt omdømme ved at de inkluderer flere samfunnsgrupper. Dette være seg positiv omtale i media og av bedriftenes interessenter. Den andre antagelsen lyder: *Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene*. Funnene viser at inkludering har hatt positiv effekt på bedriftens interessenter. Dette være seg spesielt bedriftens kunder og samarbeidspartnere. Analysen viser til at bedriftene på grunn av sitt engasjement om å inkludere blant annet har fått økt kundelojalitet og salg. Studiens tredje antagelse lyder: *Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen*. Funnene viser at sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar om å inkludere, bidrar til bedriftens ansatte presterer godt i sine arbeidsoppgaver. Dette være seg at bedriftslederne motiveres av gi de ansatte autonomi i arbeidsoppgaver samt bygge tillit med dem. Funne viser at bedriftsledernes motivasjon til å danne prososial motivasjon hos arbeidstaker er høy, der de ønsker å gi flere mennesker en reell mulighet som ressurssterke arbeidstakere. Fjerde antagelse er: *Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering*. Analysen viser at bedriftslederne er godt kjent med hvilke tilretteleggingsordninger som finnes. Funnene understøtter viktigheten av bred kunnskap om samfunnsgruppene som skal inkluderes, og hvordan dette kan gjøres effektivt uten at det koster bedriften mer enn ved ordinære ansettelser. Den femte antagelsen er: *Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver*. Funnene viser at det å inkludere flere samfunnsgrupper ved å benytte utradisjonelle rekrutteringsstrategier, slik som ikke å rekruttere basert på CV og søknad, og å ta seg god tid i intervjusituasjonen, synes å øke sammensetningen med arbeidstaker og arbeidsgiver. Funnene viser at partene slik lærer hverandre å kjenne i arbeidsforholdet uten at en hullede CV eller et manglende verbalt språk er til hinder. Analysens sjette antagelsen lyder: *Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere*. Funnene viser at bedriftslederne ikke anser inkludering som en økonomisk belastning, men snarere et bidrag til lønnsomhet. Funnene belyser her at oppsiden ved å inkludere er større enn

risikoen. Analysens siste og syvende antagelse er: *En samfunnsansvarlig merkeordning bidrar til økt inkludering*. Funnene viser at bedriftslederne er positivt innstilt til en samfunnsansvarlig merkeordning som løfter de bedriftene som inkluderer. Dette seg være dem som inkluderer flere samfunnsgrupper inn i ordinært arbeid. Funnene viser at en slik merkeordning må legitimeres, slik at det ikke blir et samfunnsansvarlig stempel uten krav til å inkludere.

Hovedkonklusjonen er at verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken ligger i de samfunnsmessige insentivene. Inkludering viser å skape verdi for bedrifter i norsk handelsnæring ved både direkte og indirekte effekter. Dette være seg lojale ansatte, et godt arbeidsmiljø, en harmonisk og noe annerledes bedriftskultur, økt kundelojalitet, en sterkere merkevare, økte salgsinntekter og økt mediedekning.

Denne analysen ønsker å svare på problemstillingen, **PB**: *Hvordan kommer lønnsomhetspotensialet til syne ved inkludering av utenforskapet for bedrifter i norsk hotellnæring?* Dette ved hjelp av den teoretiske antagelsen: *Økt bedriftsøkonomisk lønnsomhet bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere*.

Vår nullhypotese er at det ikke er forskjeller i lønnsomhet mellom hoteller som inkluderer og hoteller som ikke inkluderer. Vi har tre ulike datasett der hoteller er gruppert delvis overlappende imellom datasettene, og der vi bruker to ulike tidsintervall. Hvert datasett har utvalg med hoteller som inkluderer og som ikke inkluderer.

De fleste enkelt-analysene viser ikke statistisk signifikante forskjeller (på 5-prosent-nivå), mens vi fant enkelte signifikante utslag i de enkelte datasett. Disse er imidlertid sprikende og noen er også innbyrdes motstridende. Hva kan vi så lære av disse resultatene?

I datasett 2 fant vi ingen signifikante forskjeller og vi har dermed ingen støtte for å forkaste nullhypotesen. Dette er kanskje vårt mest interessante funn, fordi det ikke gir støtte til argumenter om at bedrifter ikke bør ansette inkluderende fordi det vil kunne svekke lønnsomheten. I den grad vår analyse avdekker noe av en ukjent sannhet, gir den ikke grunnlag for argumentet om at man av lønnsomhetshensyn bør unnlate å ansette personer som ikke passer helt inn i den gjengse oppfatningen om hva som er en ideell person å ansette. Vi finner ikke støtte i datasett 2 for at inkludering er signifikant ulønnsomt sammenlignet med ikke å inkludere.

Det særegne ved datasett 2 er at det inneholder data fra Nordic Choice-hotellkjeden (2007-2018). I dette datasettet ser vi at de økonomiske konsekvensene er balanserte, noe som kan bety at dette er utvalg som kan være representative for populasjonen. Det kan også indikere at Nordic Choice-kjeden sitter på kunnskap om hvordan driften bør gjøres når man ansetter inkluderende slik

at man eliminerer den bedriftsøkonomiske forskjellen i lønnsomhet mellom de som inkluderer og de som ikke inkluderer. Er dette riktig, vil det i så fall være interessant for resten av næringslivet.

I datasett 3 (Nordic Choice hoteller pluss noen som inkluderer fra andre kjeder, 2014-2018), fant vi fem signifikante forskjeller i hhv bruttofortjenesteandelen, personalkostnadsandelen, andelen øvrige driftskostnader, eiendelenes omløpshastighet og debitorenes omløpshastighet, som viser at inkludering kan bidra negativt til lønnsomheten. Disse resultatene spriker imidlertid med resultatene i datasett 1 (hoteller fra flere kjeder, 2014-2018), der vi fant to signifikante forskjeller som viser at inkludering kan bidra positivt til lønnsomheten, via hhv avkastningsgraden og resultatgraden.

I datasett 2 og 3 er utvalgene som ikke inkluderer identiske, men vi finner signifikante forskjeller kun i datasett 3. Det er verdt å merke seg at datasett 3 viser katastrofale bedriftsøkonomiske konsekvenser ved å inkludere, og det trekker oss i tvil om utvalget her er representativt for populasjonen. For gitt at de faktisk har inkludert, ville det ikke vært mulig for dem over en lengre periode, det ville før eller senere ført til store akkumulerte tap. Vi anser derfor at man trenger bedre eller flere data for å kunne trekke ut større kunnskap om inkluderingens virkning på de enkelte lønnsomhetsmål som har signifikante utslag i vår analyse.

Det er forskjeller i datasett 1 og 2 med data fra samme kjede, som kan indikere at lønnsomhetspotensialet endrer seg over en lengre tidsperiode, gitt at de inkluderende hotellene i våre utvalg faktisk har inkludert hele denne perioden. Det kan hende at de som inkluderer, over tid lærer seg å utnytte denne humankapitalen på en måte som er bedriftsøkonomisk lønnsom.

Til slutt vil vi si at våre funn, og særlig det at vi ikke kunne forkaste nullhypotesen, har pirret vår nysgjerrighet så mye at vi kunne ønske å gjøre den samme analysen over et større, bedre og mer detaljert datasett. Funnene fra analysen viser at det sannsynligvis ikke er hverken bedriftsøkonomiske gevinster eller restriksjoner ved å inkludere. Vi kan derfor ikke si noe om hvorvidt den teoretiske antagelsen er riktig eller feil. For å besvare problemstillingen **PB**, om hvordan lønnsomheten ved å inkludere kommer til syne, må vi konkludere med at den ikke gjør det. Det fremkommer hverken synlig lønnsomhet ved å inkludere eller ved å ikke inkludere.

7 Forslag til videre forskning

Vi oppfordrer til å forske mer på disse problemstillingene da vi ser det høyst relevant for samfunnsutviklingen og en stor gruppes menneskers ve og vel. Funnene våre er begrenset i den grad at kvaliteten på dataene som er samlet inn, bærer preg av ufullstendig informasjon og regnskapsinformasjon og lave utvalgsstørrelser. Det er med særlig engasjement i funnene om at det ikke er en økonomisk kostnad for bedriftene å inkludere, men snarere et bidrag til bedriftens verdi, at vi ser potensiale for å kunne kartlegge funn som vil kunne ha stor innvirkning på norsk arbeidsmarked. Hvorvidt det er en bedriftsavhenig strategi som fører til vellykket inkludering eller tilfeldigheter er så også interessant å undersøke.

Referanser

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K. & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis* Hippocampus.
- Arbeids- & Sosialdepartementet. (2018, 08.10.2018). 125 millioner kroner til inkluderingsdugnaden. I. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/125-millioner-kroner-til-inkluderingsdugnaden/id2613933/>
- Armstrong, D., Armstrong, A. C. & Spandagou, I. (2011). Inclusion: by choice or by chance? *International Journal of Inclusive Education*, 15(1), 29-39.
- Barth, E., Marius, J., Iversen, V., Schøne, P., von Simson, K. & Strøm, B. (2016). Sammenhengen mellom ferdigheter og arbeidsmarkedssituasjon for utsatte grupper. *Rapport-Institutt for samfunnsforskning*.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.
- Blakstad, I.-L. (2005). Lønnsomt mangfold i ledelse og styrer. Kvinner, jyplinger, oldinger. I: Oslo: HR Rekruttering og Karriererådgiving.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility a critical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Bodie, Z., Kane, A. & Marcus, A. J. (2013). *Essentials of investments* McGraw-Hill/Irwin Taipei.
- Bowen, H. R., Gond, J.-P. & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City, UNITED STATES: University of Iowa Press.
- Brown, J. A. & Forster, W. R. (2013). CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith. *Journal of business ethics*, 112(2), 301-312.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner* Gyldendal.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for*.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*.
- Carson, S. G. & Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning: bedriftens samfunnsansvar* Cappelen akademisk.
- Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T. & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Kap, 1, 17-21.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Christoffersen, L., Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Cunliffe, A. L., & Luhman, J. T. (2012). *Key concepts in organization theory* Sage.
- Egels-Zandén, N. & Sandberg, J. (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 35-49.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase Triple Bottom Line. *Here's Why It's Time to Rethink it*.
- Elkington, J., Knight, P. & Hailes, J. (1992). *Grønn guide for næringslivet* Cappelen. Oslo.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* Fagbokforl.

- Ettenson, R. & Knowles, J. (2008). Dont confuse reputation with brand. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 19.
- Finansdepartementet. (2016-2017). *Perspektivmeldingen Meld. St. 29 (2016–2017)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>
- FN. (2018). BNP per innbygger. Hentet fra <https://www.fn.no/Statistikk/BNP-per-innbygger>
- Folkenborg, K. & Hansen, I. S. (2003). Arbeidsplassen som læringsarena for minoritetspråklige arbeidstakere. I: Fafo-notat.
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. B. & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations* FT Press.
- Fontaine, M. (2013). Corporate social responsibility and sustainability: the new bottom line? *International Journal of Business and Social Science*, 4(4).
- Foss, Ø. T. (2012). *Jobbhelsa: helseboka for arbeidslivet* Gyldendal arbeidsliv.
- Freeman, E. & Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 21(1-2), 5-9.
- Freeman, R. E. & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gjerde, K., Helgeland, C. & Olsen, L. L. (2008). Påvirkes kunder av at bedrifter tar samfunnsansvar? *Magma*, 3.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- GREP. (u.å.). Ringer i vannet er et samarbeid mellom NHO, attføringsbedrifter og medlemsbedrifter i NHO. Hentet fra <https://grefgrenland.no/om-oss/sertifiseringer-og-samarbeid/ringer-i-vannet/>
- Grimso, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* Gyldendal akademisk.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.) Oslo: Fagbokforlaget.
- Hagen, Ø. (2005). Skaper samfunnsansvarlige merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter?: Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling.
- Hagen, Ø. (2017). *Selvoppfyllende profetier og selvforføring: Ekspressiv CSR som organisasjonsutvikler*.
- Hansen, I. L. S., Bråthen, K., Aagesen, A. & Lien, L. (2019). *Bedre livsmestring og sosial inkludering 2019:20*. Hentet fra <https://www.blakors.no/wp-content/uploads/2019/08/Fafo-rapport-2019-10.pdf?fbclid=IwAR1UIXYNZ-cGcioALTzwQrhtjlsziNqPT6j6U0vyRgwkVY3FnM1QERO2e9k>
- Haukedal, W. (2008). Arbeidsmotivasjon i estetisk perspektiv. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45.
- Heimly. (2011). *Jakten på lønnsomheten. Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn*. Oslo: Hegnar Media.
- Heimly & Sollid. (2017). *Årsregnskapet på 1-2-3* Hegnar Bok.
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings-og intervjueteknikk: om bruk av effektive rekrutteringsmetoder* Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (bd. 2)Høyskoleforlaget Kristiansand.
- JAN. (u.å.). BENEFITS AND COSTS OF ACCOMMODATION. Hentet fra <https://askjan.org/topics/costs.cfm>
- Jensen, M. H. (2019, 16. juni 2019). Hver eneste dag søker Thorbjørn Gaarder (63) jobb, så langt har han ikke fått napp. *abc nyheter*. Hentet fra <https://www.abcnyheter.no/helse-og->

- livsstil/livet/2019/06/16/195583893/hver-eneste-dag-soker-thorbjorn-gaarder-63-jobb-sa-langt-har-han-ikke-fatt-napp?fbclid=IwAR1htb-VBcHLyIbIHAsq4xJ7nay6suzQWohEz9Fy9bvWlk4h-JGSN6mGqHc
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2009). *Omdømme: rykter, sladder, og tøvprat* Cappelen akademisk.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnèr, P. (2014). *Exploring Strategy Text & Cases*. Harlow, England. I: Pearson Higher Ed.
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 41(4), 297-311.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller* Cappelen Damm Akademisk.
- Kennedy, T., Jerdee, J. C. & Henneborn, L. (2019). 4 Ways to Improve Your Company's Disability-Inclusion Practices. Hentet June 04, 2019 fra <https://hbr.org/2019/06/4-ways-to-improve-your-companys-disability-inclusion-practices>
- Kunnskapsdepartementet. (u.å.). Skole og videregående opplæring. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/grunnopplaring/id1408/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser 2. utg. I: Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.*
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg., 2. oppl. ed.)*. Oslo: Gyldendal akademisk, 18-20.
- Lee, E. M., Park, S.-Y. & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- Lu, Z. & Yuan, K. (2010). Welch's t test. *NEIL J. SALKIND (HG.): Encyclopedia of research design. Thousand Oaks, Calif: Sage, S*, 1620-1623.
- Lydersen, S. (2020). Er effekten liten eller stor? *Tidsskrift for Den norske legeförening*.
- Lynch, T. & Khan, T. (2020). Understanding what sustainability is not—and what it is. *The Ecological Citizen*, 3(Suppl B), 55-65.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Midttun, A. (2007). CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram. *CSR or the company's social responsibility: a megatrend emerges*"), *Magma*, (3), 57-71.
- Mohr, L. A. & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of consumer affairs*, 39(1), 121-147.
- NHO. (u.å.). Rekrutteringssuksessen fortsetter. Hentet fra <https://www.nho.no/samarbeid/ringer-i-vannet/artikler/rekrutteringssuksessen-fortsetter/>
- NOU. (2016:20). *Aksjeandelen i Statens pensjonsfond utland*. Oslo: Finansdepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/824f6a1a396d438891eb867494824aca/no/pdfs/no_u201620160020000dddpdfs.pdf
- NOU. (2019:7). *Arbeid og inntektssikring*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/b9ac9f756f21467f8a3230e9a8cdafa4/no/pdfs/nou_201920190007000dddpdfs.pdf
- Nærings- & Fiskeridepartementet. (2018-2019). *Handelsnæringen – når kunden alltid har nett. (Meld. St. 9 2018–2019)*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/10064346fc8044abbad8a5d8d0e0e500/no/pdfs/st_m201820190009000dddpdfs.pdf
- Nærings-, og & Fiskeridepartementet. (2017). *Merkeordninger*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser/andre-kolonne/merkeordninger/id2563955/#_ftn1
- Nærings-, og & Fiskeridepartementet. (2018-2019). *Handelsnæringen – når kunden alltid har nett*.

- OECD. (2006). Norway should reform its sickness benefit system, says the OECD. Hentet 07/11/2006 fra <https://www.oecd.org/employment/norwayshouldreformitsicknessbenefitsystemsaystheoecd.htm>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, 4(1), 403-445.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Regjeringen. (2018). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv - Et arbeidsliv med plass for alle*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
- Ringdal. (2013). Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. I: Bergen: Fagbokforlaget.
- Rød, A. B. (2019). *Et arbeidsgiverperspektiv på ansettelse av personer med nedsatt funksjonsevne* Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saksvik, P. Ø. & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk* Fagbokforl.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2010). Merkevareledelse på norsk 2.0 (2. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L. & Bühner, M. (2010). Is it really robust? *Methodology*.
- Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Solberg, S. E. (2019, 25.03.2019). Innspillsmøte om inkluderingsdugnaden. I. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/innspillsmote-om-inkluderingsdugnaden/id2637718/?fbclid=IwAR0cIuwP9ViZ8OKO4hE6XT-R319iG63BYi1aLGB4V66MCNPh2eJFr5oNxFc>
- Spekter. (2017). *HOVEDAVTALEN og den norske modellen*. Hentet fra https://www.tekna.no/contentassets/641cea2570484835b2987b96e9003c37/hovedavtalen_o_g_den_norske modellen_2017.pdf?fbclid=IwAR2Uo1b47kITl-YDfKViDhtJwVjMMQTFYRIN0AXIxbJ-EDsLYsUKY0TaVOs
- Spence, M. & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*.
- SSB. (u.å.). Befolkningens tilknytning til arbeidsmarkedet. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside>
- Sun, W., Stewart, J. & Pollard, D. (2010). Reframing corporate social responsibility. *Reframing corporate social responsibility: Lessons from the global financial crisis*, 3-19.
- Tjora, A. (2010). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. *Gyldendal Norsk forlag*.
- Tøssebro, J., Wik, S. E. & Molden, T. H. (2017). Arbeidsgivere og arbeidsinkludering: Ringer i vannet-et bidrag til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne.
- Utenriksdepartementet. (2008–2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>
- Vihovde, B. & Lien, H. C. Rekrutteringsstrategier i revisjons-og rådgivningsbransjen. *Praktisk økonomi & finans*, 25(03), 51-59.

- Waddell, G. & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* The Stationery Office.
- Wilson, J. (2000). Doing justice to inclusion. *European journal of special needs education, 15*(3), 297-304.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality, 31*(1), 21-33.

Tabeller

Tabell 1 - Rammeverk 1

Rammeverk 1		
Problemstilling	Antakelse	Referanse
PA: Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken i norsk handelsnæring?	A1: Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme	Blowfield & Murray (2008)
		Apeland (2010)
		Freeman, Parmar, De Colle (2010)
		Freeman & Dmytriye (2017)
	A2: Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene	Gjerde, Hegeland & Olsen (2010)
		Jørgensen & Pedersen (2013)
	A3: Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen	Parmar & De Colle (2010)
		Carroll (2015)
A4: Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering	Kuvaas & Dysvik (2008)	
	Tøssebro et.al (2017)	
	Kennedy, Jerdec, and Henneborn (2019)	
A5: Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver	Grimso (2004)	
	Iversen (2015)	
A6: Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere	Saks (2006)	
	Carson (2015)	
A7: En samfunnsansvarlig merkeordning bidrar til økt inkludering	Elkington (1998)	
	Samuelsen et al. (2010)	
PB: Hvor ligger lønnsomhetspotensialet i alternative ansettelser for bedrifter i norsk næringsliv?	A8: Økt bedriftsøkonomisk lønnsomhet bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere	Heimly & Sollid (2017)

Tabell 2 - Begreper om mangfoldig arbeidsliv

EMNEORD	AVGRENSNINGER	NÅR	ANTALL TREFF	Relevant
Alternativ ansettelse	1990-2019	17.09.2019	15 500 resultater	11
Alternativ ansettelse	"alternativ ansettelse", 1990-2019	17.09.2019	1 result (0,05 sec)	
Inkluderende arbeidsliv	1990-2019	17.09.2019	Omtrent 11 700 resultater (0,34 sek)	8
Inkluderingsdugnad	1990-2019	17.09.2019	7 results (0,09 sec)	5
Nedsatt arbeidsevne	"Nedsatt arbeidsevne", 1990-2019	17.09.2019	About 731 results (0,09 sec)	41
Tilrettelagt arbeid	1990-2019, "Tilrettelagt arbeid"	17.09.2019	Omtrent 468 resultater (0,06 sek)	3
Hull-i-CV'en	1990-2019, "Hull i cv"	17.09.2019	Omtrent 59 resultater (0,30 sek)	2
Yrkeshemmet	1990-2019, "Yrkeshemmet"	18.09.2019	Omtrent 171 resultater (0,08 sek)	20
Alternativ rekruttering	"Alternativ rekruttering", 1990-2019	17.09.2019	3 resultater (0,07 sek)	1
Nedsatt arbeidsevne	2000-2019, "nedsatt arbeidsevne"	25.09.2019	About 731 results (0,05 sec)	8
Arbeidstakere fra utsatte grupper	2000-2019, "arbeidstakere fra utsatte grupper"	25.09.2019	3 results (0,06 sec)	2
Tilrettelagt arbeid	2000-2019, "tilrettelagt arbeid"	25.09.2019	About 468 results (0,08 sec)	
Inclusive employment	2000-2019, "Inclusive employment"	25.09.2019	Omtrent 1 820 resultater (0,12 sek)	18

Tabell 3 - Samfunnsansvar

Emneord	Avgrensning	Søekmonitor	Når	Antall treff
Tripple botton line	1990-2000	Oria	02.apr	197715
The Tripple Bottom Line of 21st Century of Business		Oria	02.apr	4471
The tripple bottom line	"Emplyee"	Oria	05.apr	13
The tripple bottom line of sustainability		Scholar	06.apr	2220
CSR	"Customer"	Oria	07.apr	4266
CSR	"internal and external drivers of csr"	Oria	07.apr	13616
Stakeholder theory	"CSR"	Google Scholar	11.jul	32700
Stakeholder theory		Oria	08.apr	108442
CSR	"Effekter" "sosialt ansvar"	Google Scholar	11.apr	122
Omdømme	"artikler"	Oria	15.apr	499
CSR	"ansatte", "omømme", 2000-2020	Nasjonalbiblioteket	20.apr	284
Merkevare	"CSR"	Google Scholar	21.apr	194
Brand	"CSR"	Google Scholar	21.apr	1810
Sosialt ansvar	"merkevarebyggin"	Google Scholar	23.apr	95
Sosialt ansvar	"merkevare", "effekt"	Google Scholar	24.apr	108
CSR	"kundeloyalitet"	Google Scholar	30.apr	38
CSR	"rekruttering", "leder"	Google Scholar	04.mai	321
Rekrutteringsstrategi		Google Scholar	5.mail	587
Rekruttering	"leders ansvar"	Google Scholar	6.mail	217
Arbeidsmotivasjon	"hull i CV"	Google Scholar	7.mail	6
Arbeidsmotivasjon	"rus"	Google Scholar	7.mail	61
Arbeidsmotivasjon		Google Scholar	7.mail	674
Arbeid	"hull i CV"	Google Scholar	7.mail	70

Tabell 4 - Utvalg av ledere

Handelsnæring	Bransje	Navn	Nivå
Engroshandel	Hotelldrift	Informant D (ID)	Toppsjef
Agenturhandel	Formidling av salg	Informant C (IC)	Toppsjef
Detaljhandel	Dagligvarehandel	Informant A (IA)	Mellomleder
		Informant B (IB)	Mellomleder
Reparasjon av motorvogn	Reparasjon	Informant E (IE)	Mellomleder (operativ leder)

Tabell 5 - Fargekoding

Farge	Kode	Farge	Kode
	Leders rolle		Interessenter
	Leders rolle ovenfor de alternativt ansatte		Støtteordninger
	Bedriftens motivasjon		Samarbeid
	Måloppnåelse med å ansette alternativ		Framtidsutsikter
	Leders motivasjon		Erfaringer
	Rekruttering		Effekter
	Kompetanse- og funksjonskrav		Utfordringer
	<u>Ansettelsesprosessen</u>		Flaskehalser
	Betydningen av de ansatte		Merkeordning
	Økonomisk lønnsomt		

Tabell 6 - Datasett 1, Tabell 7 - Datasett 2, Tabell 8 - Datasett 3

	Inkluderer ikke				Inkluderer				Nedre				Øvre				
	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Kurtose	Skjevhet	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Kurtose	Skjevhet	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Konfidensintervall	Cohens d
Avkastningsgrad	0.10	36	0.25	2.38	2.59	0.99	0.30	3	0.02	0.07	-	1.72	-	36	0.000	- 0.28 - 0.11	- 0.82
%-vis endring i salget	0.02	36	0.03	1.25	0.19	0.05	0.01	3	0.03	4.91	-	0.14	1.53	2	0.252	- 0.05	0.11
Resultatgrad	0.01	36	0.07	4.43	0.46	- 0.38	0.10	3	0.01	0.08	1.56	-	7.24	33	0.000	- 0.11 - 0.06	- 1.34
Bruttofortjenesteandel	0.91	36	0.03	0.03	1.23	- 0.25	0.93	3	0.05	0.05	1.57	-	0.82	2	0.496	- 0.13	0.09
Personalkostnadsandel	0.40	36	0.06	0.15	- 0.46	0.05	0.34	3	0.05	0.14	-	1.57	2.18	3	0.132	- 0.04	0.16
Andelen øvrige driftskostnader	0.56	36	0.07	0.12	0.41	- 0.25	0.53	3	0.06	0.12	1.18	0.86	2	0.467	- 0.11	0.17	
Eiendelens omlops hastighet	3.70	36	1.06	0.29	1.12	- 0.92	2.97	3	0.42	0.14	1.47	2.42	5	0.065	- 0.07	1.52	
Anleggsmidlenes omlops hastighet	19.26	35	14.26	0.74	2.47	1.65	26.11	3	13.32	0.51	-	1.62	-	2	0.471	- 36.43	22.73
Varelagerets omlops hastighet	17.41	36	9.52	0.55	8.72	2.58	9.69	2	3.02	0.31	6.69	2.90	2	0.082	- 2.11	17.56	
Debitorenes omlops hastighet	37.15	36	17.18	0.46	1.45	1.22	26.67	3	17.80	0.67	1.60	0.98	2	0.417	- 29.83	50.79	

	Inkluderer ikke				Inkluderer				Nedre				Øvre				
	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Kurtose	Skjevhet	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Kurtose	Skjevhet	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Konfidensintervall	Cohens d
Avkastningsgrad	0.08	52	0.24	3.09	-0.086	0.158	0.23	6	0.24	1.04	1.66	1.07	-	6	0.192	- 0.40	0.10
%-vis endring i salget	0.035	50	0.07	2.03	-1.47	0.606	0.00	6	0.10	22.10	- 2.02	0.61	0.97	6	0.371	- 0.06	0.14
Resultatgrad	0.01	52	0.07	7.30	0.113	-0.551	0.07	6	0.07	1.07	0.55	0.66	-	6	0.110	- 0.14	0.02
Bruttofortjenesteandel	0.91	52	0.03	0.04	0.005	0.345	0.94	6	0.05	0.05	3.02	0.07	1.56	6	0.173	- 0.08	0.02
Personalkostnadsandel	0.41	52	0.06	0.15	-0.532	-0.255	0.33	6	0.10	0.30	- 2.56	- 0.16	1.97	5	0.101	- 0.02	0.18
Andelen øvrige driftskostnader	0.56	52	0.09	0.15	1.295	0.641	0.57	6	0.08	0.08	- 0.11	1.03	-	10	0.805	- 0.06	0.04
Eiendelens omlops hastighet	3.94	52	1.15	0.29	0.52	-0.824	3.54	6	1.11	0.31	1.41	1.31	0.82	6	0.445	- 0.77	1.56
Anleggsmidlenes omlops hastighet	19.06	50	16.40	0.86	3.657	1.81	18.85	6	10.91	0.58	- 1.53	- 0.42	0.04	8	0.968	- 11.37	11.78
Varelagerets omlops hastighet	19.19	50	14.09	0.73	25.987	4.483	10.99	5	6.92	0.84	0.84	0.98	2.23	8	0.057	- 0.31	16.70
Debitorenes omlops hastighet	36.83	51	19.19	0.52	4.707	2.034	35.46	6	13.00	0.37	- 2.20	- 0.32	0.23	8	0.823	- 12.39	15.14

	Inkluderer ikke				Inkluderer				Nedre				Øvre				
	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Skewness	Kurtosis	M	N	SD	Spredding i lønnsomhet	Skewness	Kurtosis	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Konfidensintervall	Cohens d
Avkastningsgrad	0.08	52	0.24	3.09	0.158	-0.086	0.03	13	0.31	9.67	0.16	- 0.09	0.52	16	0.613	- 0.15	0.24
%-vis endring i salget	0.04	50	0.07	2.03	0.606	1.147	0.03	13	0.11	3.35	0.61	1.15	0.11	15	0.912	- 0.06	0.07
Resultatgrad	0.01	52	0.07	7.30	-0.551	0.113	0.16	13	0.41	- 2.53	- 0.55	0.11	1.51	12	0.157	- 0.08	0.42
Bruttofortjenesteandel	0.91	52	0.03	0.04	0.345	0.005	0.77	13	0.19	0.25	0.35	0.01	2.62	12	0.022	0.02	0.26
Personalkostnadsandel	0.41	52	0.06	0.15	-0.532	-0.532	1.08	13	0.95	0.88	- 0.26	- 0.53	- 2.56	12	0.025	- 1.25	- 1.62
Andelen øvrige driftskostnader	0.56	52	0.09	0.15	1.295	0.641	2.35	13	3.29	1.40	0.64	1.30	1.96	12	0.074	- 3.78	2.20
Eiendelens omlops hastighet	3.94	52	1.15	0.29	-0.824	0.52	2.63	13	1.73	0.66	- 0.82	0.52	2.60	15	0.020	0.23	2.39
Anleggsmidlenes omlops hastighet	19.06	50	16.40	0.86	3.657	1.81	13.00	13	12.54	0.96	1.81	3.66	1.45	24	0.161	- 2.58	14.69
Varelagerets omlops hastighet	19.19	50	14.09	0.73	4.483	25.987	16.58	12	9.54	0.58	4.48	25.99	0.77	24	0.451	- 4.41	9.62
Debitorenes omlops hastighet	36.83	51	19.19	0.52	2.034	4.707	25.99	12	14.57	0.56	2.03	4.71	2.17	21	0.041	0.46	21.22

Tabell 9 – Rammeverk 2

Rammeverk 2			
Problemstilling	Antakelse	Referanse	Spørsmål fra intervjuguide 1
PA: Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken for norsk handelsnæring?	A1: Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme	Blowfield & Murray (2008)	15
		Apeland (2010)	10
		Freeman, Parmar, De Colle (2010)	11
		Freeman & Dmytriiev (2017)	13
	A2: Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene	Gjerde, Hegeland & Olsen (2010)	15
		Jørgensen & Pedersen (2013)	10
		Parmar & De Colle (2010)	11
	A3: Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen	Carroll (2015)	1
		Kuvaas & Dysvik (2008)	2
			3
			4
	PA: Hvor ligger verdien i å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsstyrken for norsk handelsnæring?	A5: Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering	Tøssebro et al.(2017)
Kennedy, Jerdee, and Henneborn (2019)			8
			19
A6: Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver			17
		Grimso (2004)	5
		Iversen (2015)	12
A7: Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere		6	
	Saks (2006)	7	
	Carson (2015)	14	
A8: En samfunnsansvarlig merkeordning bidrar til økt inkludering	Elkington (1998)	9	
	Samuelson et al. (2010)	18	
PB: Hvor ligger lønnsomhetspotensialet i alternative ansettelses for bedrifter i norsk næringsliv?	A9: Økt bedriftsøkonomisk lønnsomhet bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere	AG-treet	0

Figurliste

Figur 1 - Ansvarlig og lønnsom

Figur 2 - Bedriftens samfunnsansvar

Figur 3 - Den tredelte bunmlinje

Figur 4 - Relasjonen mellom interessenteori og bedriftens sosiale ansvar

Figur 5 - AG-treet

Figur 6 - Gjensidige ikke-variable påvirkningsfaktorer

Figur 7 - Grønt-lys modellen

Figur 8 - Merkevarens påvirkning på bedriften

Vedlegg

Vedlegg 1 - Formler i AG-treet

Hovednøkkeltallet er avkastningsgraden

Avkastningsgrad: «Avkastningsgraden er et bransjeuavhengig nøkkeltall ...» (Heimly & Sollid, 2017, s. 113).

$$\text{avkastningsgrad} = \frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter})}{\text{sum eiendeler}} * 100$$

PARAMETERNE UNDER AVKASTNINGSGRADEN

Hjelpenøkkeltallet på salgssiden

%-vis endring i salget: Viser endring i salg fra i fjor. Påvirkes og av flere ytre faktorer som inflasjon, kronekurs etc. Nøkkeltallet er bransjeuavhengig og informasjonen hentes fra resultatregnskapet (Heimly & Sollid, 2017).

$$\% - \text{vis endring i salget} = \frac{(\text{salg i år} - \text{salg i fjor})}{\text{salg i fjor}} * 100$$

Hovednøkkeltall på kostnadssiden

Resultatgrad: Beskriver avstanden mellom driftsinntekter og driftskostnader. Nøkkeltallet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{resultatgrad} = \frac{(\text{driftsresultat} + \text{finansinntekter})}{\text{salgsinntekter}} * 100$$

Hjelpenøkkeltall:

Bruttofortjenesteandelen: Nøkkeltallet gir en omtrentlig indikasjon på lønnsomheten i salget, og det er spesielt interessant å sammenligne varekostnadene med salgsinntektene innenfor varehandelen. Forholdstallet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{bruttofortjenesteandelen} = \frac{\text{bruttofortjenesten}}{\text{salgsinntekter}} * 100$$

Det er avgjørende å måle både *omfanget* og *lønnsomheten* i salget slik at fokusområdene blir målt opp mot hverandre, og dermed ikke påvirker til skjev prioritering av aktiviteter i driften (Heimly & Sollid, 2017).

Personalkostnadsandelen: Måler produktiviteten i bedriften. Personalkostnadene kan også sees mot salgsinntekter, men dersom en måler lønnsomhet er det mest hensiktsmessig å benytte bruttofortjenesten. Nøkkeltallet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{personalkostnadandelen} = \frac{\text{personalkostnader}}{\text{bruttofortjenesten}} * 100$$

Andelen øvrige driftskostnader: Forholdstallet skildrer bedriftens evne til kostnadseffektiv drift. Målet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{andelen øvrige driftskostnader} = \frac{\text{øvrige driftskostnader}}{\text{bruttofortjenesten}} * 100$$

Hovednøkkeltall fra eiendelssiden

Eiendelenes omløpshastighet: Viser til hvilket nivå bedriften er i stand til å genere salgsinntekter ut i fra forvaltningen av eiendelene, og er dermed et godt mål på lønnsomheten. Nøkkeltallet er bransjeavhengig og informasjonen hentes fra både resultatregnskapet og balansen (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{eiendelenes omløpshastighet} = \frac{\text{salgsinntekter}}{\text{sum eiendeler}}$$

Hjelpenøkkeltall:

Anleggsmidlenes omløpshastighet: Viser hvordan bedriften utnytter anleggsmidlenes evne til å skape salgsinntekter. Nøkkeltallet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet og balansen (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{anleggsmidlenes omløpshastighet} = \frac{\text{salgsinntekter}}{\text{anleggsmidler}}$$

Varelagerets omløpshastighet: Skildrer hvor ofte varelageret blir byttet ut gjennom året. Nøkkeltallet er bransjespesifikt og informasjonen hentes fra resultatregnskapet og balansen (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{varelagerets omløpshastighet} = \frac{\text{varekostnader}}{\text{varelager}}$$

Debitorenes omløpshastighet: Debitorene (kundefordringene) beskriver nivået av utestående fordringer som greves inn av bedriften. Kredittsalg er bransjeavhengig, mens debitorenes omløpshastighet er bransjeuavhengig. Informasjonen hentes fra både resultatregnskapet og balansen (Heimly & Sollid, 2017).

$$\text{debitorenes omløpshastighet} = \frac{\text{kredittsalg inkl. mva.}}{\text{kundefordringer}}$$

Intervjuguide for arbeidsgivere

I dette intervjuet vil benevnelsen alternativt ansatt benyttes om alle dem som havnet utenfor arbeidsstyrken. Slik det kan være flere grunner til at enkelte har havnet utenfor eller aldri kommet inn i arbeidslivet, velger vi derfor å benytte en samlebenevnelse. Slik vil også benevnelsen ordinært ansatt benyttes om alle dem som ikke har hatt vansker med å få fast ansettelse grunnet sin helsetilstand eller personlige historie. Dette gjøres for å unngå at enkelte samfunnsgrupper ekskluderes, og med hensyn til intervjuets dynamikk.

Innledende

- 1. Kan du fortelle litt om din rolle i virksomheten?**
 - a. Hvilken rolle har du for den alternativt ansatte?**
- 2. Kan du fortelle litt om denne bedriftens motivasjon for å ta sosialt ansvar?**
- 3. Kan du fortelle litt om din motivasjon til å ansette annerledes?**
- 4. Hva ønsker dere å oppnå ved å ansette annerledes?**
- 5. Hvordan opplever dere at det er å arbeide med alternativt ansatte hos dere?**
- 6. Hva betyr de alternativt ansatte for deres virksomhet?**
- 7. Har du gjort deg opp noen tanker om hvorfor din bransje anses som en fin inngangsport til arbeidslivet for de som ellers har havnet utenfor arbeidsstyrken?**
 - a. Er det for eksempel lettere å arbeide på deres arbeidsplass med tanke på kompetanse eller funksjonskrav?**
 - b. Spiller diagnose, årsaken for hull i CV eller andre hinder noe for dere ved ansettelser?**
 - i. Hvorfor har dere valgt å fokusere på å inkludere denne/disse gruppen(e)?**

Hvordan gjør dere det?

- 8. Hvilken rekrutteringsstrategi benytter dere for å tiltrekke alle typer ansatte? (samarbeider dere eksempelvis med NAV, RiV, etc.)**
- 9. Er alle i virksomheten deres kjent med at dere har ansatt alternativt?**
 - a. Hvilke tilbakemeldinger har dere mottatt vedrørende dette?**
- 10. Er samarbeidspartnerne og kundene deres kjent med at dere har ansatt alternativt?**
 - a. Hvilke tilbakemeldinger har dere mottatt vedrørende dette?**
- 11. Har dere måttet foreta endringer eller tilpasninger i virksomheten i sammenheng med å ansette alternativt?**
 - a. Hvilke?**
- 12. Opplever dere at det kreves mer ressurser å ansette alternativt i forhold til de ordinært ansatte?**
 - a. Hva tror du er grunnen til det?**
- 13. Får dere noen form for økonomisk bidrag fra staten for å ansette alternativt?**
 - a. Hvilke?**
 - b. Har du noen formening om disse er tilstrekkelig?**
- 14. Har dere en prosedyre hvis noe skulle skje med en av de alternativt ansatte på arbeidsplassen? (hvem ringer dere?)**
- 15. Har de alternativt ansatte oftest en stillingsprosent på 100% hos dere?**
- 16. Dersom en alternativt ansatt har en stillingsprosent lavere enn 100%, har dere noen formening om hvorvidt de skal arbeide med redusert tid eller redusert produktivitetskrav?**
 - a. Fungerer dette?**

Erfaringer

- 1. Hvilke erfaringer har dere med å ansette alternativt?**
- 2. På hvilken måte vil du si at det er lønnsomt å ansette alternativt i deres virksomhet?**
- 3. Vil du si at det ved å ansette annerledes har hatt en effekt på deres virksomhet? (eksempelvis gjennom bedriftens kultur, omdømme, kundelojalitet eller salg)**
- 4. Har det vært uforutsette utfordringer knyttet til det å ansette alternativt?**
 - a. Er dette til hinder for å ansette alternativt i fremtiden?**

Videre

- 1. Basert på dine erfaringer, har du noen formening om flaskehalsen for at private virksomheter enklere skal kunne ansette alternativt?**
- 2. Slik som Svanemerket tydelig representerer miljømerking. Tror du et stempel for sosialt ansvar ville bidratt til økt etterspørsel i denne næringen?**
 - a. Dette for kunden og for å ansette alternativt**
- 3. Noe avslutningsvis du ønsker å dele?**

Vedlegg 3 - Fargekoding

Eksempel på analyse av intervjudata (Utdrag)

Transkripsjon

Transkribert av: Emma Øren

Transkribert dato: 19.03.2020

Transkripsjon av utvalgte deler av intervju med Informant F

Fargekoder:

Tekst markert i rødt er knyttet til antakelse 1:

Økt inkludering bidrar til et styrket omdømme

Tekst markert i gult er knyttet til antakelse 2:

Økt inkludering bidrar til å styrke bedriftens relasjon til interessentene

Tekst markert i grønt er knyttet til antakelse 3:

Sterk motivasjon til å ta sosialt ansvar hos arbeidsgiver bidrar til at de alternativt ansatte presterer godt på arbeidsplassen

Tekst markert i lilla er knyttet til antakelse 5:

Tilgjengelighet av tilretteleggingsordninger bidrar til økt inkludering

Tekst markert i rosa er knyttet til antakelse 6:

Å avvike fra den tradisjonelle rekrutteringsnormen øker kvaliteten på sammensetningen arbeidstaker og arbeidsgiver

Tekst markert i brun er knyttet til antakelse 8:

At arbeidsgiver er åpen om å inkludere skaper fordeler for bedriften

Tekst markert i grå er knyttet til antakelse 9:

Oppsidene av å inkludere bidrar til større villighet hos arbeidsgiver til å inkludere

Men **hva er på en måte deres motivasjon ved å ansette de som kanskje har havna litt utenfor?**

Informant F: mhm. Altså vi er jo en sosial entreprenør og vi har to formål, det ene er at vi skal være en lønnsom bedrift og det andre er at vi skal skaffe arbeid til personer med *diagnose* spesifikt som har falt utenfor. Og det er veldig høy arbeidsløshet blant de med *diagnose*. Det er vel NAV greier ikke gi tall på det da, men se for deg andre land at det er rundt 70-80%. Og mange av de har jo høyere utdanning og innenfor vårt område da IT-bakgrunn. Ja så vi har jo alt. Vi har til og med folk med doktorgrad og så videre og det er folk som vi henter alle våre fra NAV. Så det er dessverre en veldig stor del av arbeidsløshet og utenforskap blant personer med *diagnose*. Og det da paradoksalt nok i en tid hvor næringslivet og offentlige sier at de trenger folk med IT-bakgrunn og her er det folk, dyktige folk med IT-bakgrunn, men de får ikke jobb.

H: Du nevnte at dere ansatte gjennom NAV. Har dere noen annen form for rekrutteringsstrategi eller går alt gjennom dem?

Informant F: Alle vi rekrutterer er jo i NAV systemet. Vi har valgt å ikke ansette personer med *diagnose* som er velfungerende i en annen jobb. Fordi det er så mange å ta av som ikke kommer inn i arbeidslivet. Og da blir jo NAV viktigste kilden til ansatte. Så det er, ville tippe uten at jeg har regnet på det. Så vil jeg tro at 80% av henvendelsene kommer fra enten NAV eller selskaper som jobber på vegne av NAV. Altså tiltaksarrangører.

H: er det sånn at deres samarbeidspartnere eller kunder er klar over at de som jobber hos dere har *diagnose*?

Informant F: japp. Det legger vi ikke skjul på og det står jo åpent på websiden. Og det sier vi også til de som begynner hos oss. Hvis du ikke komfortabel med at alle vet at du har *diagnose*, så er nok ikke vi riktig sted og være. Og vi, altså skal vi si "spiller litt på det" det er vel feil å si da, men vi bruker jo litt det i markedsføring. At vi er et annerledes IT-selskap. Hos oss har alle *diagnose* og at i dag hvor, i hvert fall hvor alle sier de er opptatt av samfunnsansvar, så er det mye preik og lite handling hos endel. Så er jo det en noe som skiller oss ut fra andre da. Så vi bruker jo det bevisst, men vi prøver å moderere det selvfølgelig så vi ikke vi skal bli ett eller annet "rainman" selskap som er de syntes er artig som de tar inn innimellom. Vi sier jo selv at vi leverer fantastisk bra verdi og vi skal da ta markedsmessige priser.

Ø: men på hvilken måte vil du si at det er lønnsomt da, altså kan dere se det på omdømmet deres eller?

Informant F: Ja altså den enkleste måten. Vi har positivt driftsresultat.

Ø: mhm. Ikke sant. Men har det hatt noe altså effekt på omdømmet deres eller kulturen i bedriften eller noe sånt da?

F: ja altså, nå har alle *diagnose* så det er jo vanskelig å si hvordan det ville vært annerledes men. Omdømme ja. Altså du kan jo si vi kommer jo lett til pressedekning, og vi kommer nok litt lettere til en del kundemøter enn andre. Fordi en god del syntes konseptet vårt er veldig bra.

F: ja kultur ja. Kulturen vår blir jo litt annerledes. Altså hvis du går på julebordet vårt så er det ferdig klokka ni og etter maten så er det stort sett pokerspilling, sjakkspilling, brettspill, Mariocart eller annen type "gaming". Så det er ikke noe sånn ville fester og henge på barer til tre om morgningen akkurat. Så kulturen hos oss er jo selvfølgelig litt annerledes. Men det de sier de som, flere av kundene har sagt da er at de føler at vi gir et viktig og annerledes bidrag til deres kultur. Når det kommer en inn person med *diagnose* på et prosjekt hvor det er bare hva skal vi kalle det da "oss andre nevrotypiske" så gir det et bidrag til å løfte kulturen og til å til et positiv bidrag.

Ø: Vi lurte på om tror du det hadde hatt noen en effekt hvis man kunne hatt et sånt merke eller stempel for sosial inkludering? At det ville hatt noen effekt på kunder eller om folk ville jobbe hos dere?

F: Vet ikke jeg. For oss. Om folk ville jobbe hos oss så tror jeg, sånn som situasjonen er nå at det ikke ville betydd all verdens siden det er veldig få arbeidsplasser eller det er veldig stor arbeidsløshet blant de med *diagnose* og vi er en av de få som tar inn personer med *diagnose* og har lyktes med det. For kunder. Altså igjen, vi ser jo dette. Var det jeg sa litt tidligere altså vi ser jo mange, alle bedrifter, større virksomheter snakker nå om bærekraft og samfunnsansvar.

H: ja. Er det sann at de fleste er ansatt på hundre prosent hos dere?

F: ja.. Vi ser at det ikke funker så bra med femti prosent fra altså fra kundens ståsted for de vil ofte ha folk i hundre prosent. Vi har et par stykker som er mellom 80 -87 % resten er 100.

H: nettopp. De som ikke jobber hundre, er det sann at de jobber med vanlig arbeidstid enn vanlig arbeidsuke med en lavere produktivitet eller jobber de færre dager med full produktivitet?

F: Vi har tilfeller av de som jobber 80% som jobber da 80%, men med 100% produktivitet fordi her er det ofte veldig effektive. Det er lite lesing av VG og de lange kaffeslabberaset på disse her.

Ø:Da har jeg et avsluttende spørsmål. Og det er. Jeg bare lurer på hva er det de ansatte betyr for dere?

F: altså hehe litt vanskelig spørsmål. Men altså hvis du kan snakke i rent kommersielle termer så betyr de alt. Uten de ansatte har ikke vi noe produkt, har ikke vi noen tjeneste. Vi er helt avhengig av de ansatte for å ha noe å selge. Så uten de ansatte, ingen Virksomhet F. Vi er ikke noe uten dem.

Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD



Emma Øren
Kingos Gate 1A
0457 Oslo

Vår dato: 12-02-2020 Vår ref.: 202000094/2/COA/RHB Arkiv: 411 Dees dato: 11-02-2020 Tilgangnummer.: 5135

TILGANG PÅ DATA FRA STATISTISK SENTRALBYRÅS INTERVJUUNDERSØKELSER Arbeidskraftundersøkelsen 2009 – 2019, kvartaler

Du gis herved tillatelse til å benytte data fra nevnte undersøkelser i prosjektet, "Halve folket i helt arbeid eller hele folket i halvt arbeid", slik som beskrevet i søknaden. Tilgang på data fås først når vedlagte taushetserklæring og veiledererklæring er fylt ut og returnert til NSD.

Som bruker forplikter du deg til

- 1) **kun å bruke dataene til det prosjektet som er beskrevet i søknaden.** Dersom du ønsker å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.
- 2) **ikke å gi andre personer tilgang til dataene du disponerer.** Dersom andre assisterer deg i bruken av data, må de også underskrive taushetserklæring.
- 3) **å bekrefte via e-post til NSD** at datafilen(e) er slettet etter endt prosjekt eller senest 11-02-2022.
- 4) **å referere til produsent og distributør av dataene** ved å skrive følgende i forord eller fotnote i eventuelle publikasjoner:

"(En del av) de data som er benyttet her er hentet fra "Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019". Data i anonymisert form er stilt til disposisjon av Statistisk sentralbyrå gjennom NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av dataene, eller de tolkninger som er gjort her."

- 5) **å sende en elektronisk kopi av eventuelle rapporter/publikasjoner** som er utarbeidet på basis av dataene, til NSD. Publikasjoner vil bli referert til på våre nettsider og kan, om ønskelig, gjøres tilgjengelig online der.

Vennlig hilsen


Katrine Utaaker Segadal
Seksjonsleder


Christopher Autzen
Seniorrådgiver

Taushetserklæring

for personer som har fått tilgang til individdata fra NSD

Navn: Emma Øren
Arbidssted: Universitetet i Sørøst-Norge
Undersøkelse: Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019, kvartaler

Jeg forplikter meg med dette til å

- 1) **kun å bruke dataene til det prosjektet som er beskrevet i søknaden.** Dersom jeg ønsker å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.
- 2) **ikke å gi andre personer tilgang til dataene jeg disponerer.** Dersom andre assisterer meg i bruken av data, må de også underskrive taushetserklæring.
- 3) **å bekrefte via e-post til NSD** at datafilene er slettet etter endt prosjekt eller senest 11-02-2022.
- 4) **å referere til produsent og distributør av dataene** ved å skrive følgende i forord eller fotnote i eventuelle publikasjoner:

"(En del av) de data som er benyttet her er hentet fra "Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019". Data i anonymisert form er stilt til disposisjon av Statistisk sentralbyrå gjennom NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av dataene, eller de tolkninger som er gjort her."
- 5) **å sende en elektronisk kopi av eventuelle rapporter/publikasjoner** som er utarbeidet på basis av dataene, til NSD. Publikasjoner vil bli referert til på våre nettsider og kan, om ønskelig, gjøres tilgjengelig online der.

Jeg er kjent med at forskeres taushetsplikt er regulert i forvaltningslovens § 13e. Jeg er videre kjent med at forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel.

Sted

Dato

Underskrift

Tilgangen refererer til tillatelse nr. 5135 og gjelder følgende prosjekt:

Halve folket i helt arbeid eller hele folket i halvt arbeid

Taushetserklæring

for personer som har fått tilgang til individdata fra NSD

Navn: Embla Hegge
Arbeidssted: Universitetet i Sørøst-Norge
Undersøkelse: Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019, kvartaler

Jeg forplikter meg med dette til å

- 1) **kun å bruke dataene til det prosjektet som er beskrevet i søknaden.** Dersom jeg ønsker å bruke dataene til annet formål, må det søkes om ny tilgang.
- 2) **ikke å gi andre personer tilgang til dataene jeg disponerer.** Dersom andre assisterer meg i bruken av data, må de også underskrive taushetserklæring.
- 3) **å bekrefte via e-post til NSD** at datafilene er slettet etter endt prosjekt eller senest 11-02-2022.
- 4) **å referere til produsent og distributør av dataene** ved å skrive følgende i forord eller fotnote i eventuelle publikasjoner:

"(En del av) de data som er benyttet her er hentet fra "Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019". Data i anonymisert form er stilt til disposisjon av Statistisk sentralbyrå gjennom NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av dataene, eller de tolkninger som er gjort her."
- 5) **å sende en elektronisk kopi av eventuelle rapporter/publikasjoner** som er utarbeidet på basis av dataene, til NSD. Publikasjoner vil bli referert til på våre nettsider og kan, om ønskelig, gjøres tilgjengelig online der.

Jeg er kjent med at forskeres taushetsplikt er regulert i forvaltningslovens § 13e. Jeg er videre kjent med at forsettlig eller uaktsomt brudd på taushetsplikten, eller medvirkning til dette, kan straffes med bøter eller fengsel.

Sted

Dato

Underskrift

Tilgangen refererer til tillatelse nr. 5135 og gjelder følgende prosjekt:

Halsv folket i helt arbeid eller hele folket i halvt arbeid

Veiledererklæring

Navn: Asle Fagerstrøm
Arbidssted: Universitetet i Sørøst-Norge

Jeg erklærer med dette at jeg er oppnevnt som veileder for Embla Hegge og Emma Øren som har fått tilgang til data fra følgende undersøkelser:

Arbeidskraftundersøkelsen 2009-2019, kvartaler

Jeg er kjent med at de data som er utlevert fra NSD til dette studentarbeidet skal tilbakeleveres eller destrueres etter bruk.

Sted

Dato

Underskrift

Tilgangen refererer til tillatelse nr. 5135 og gjelder følgende prosjekt:

Halve folket i helt arbeid eller hele folket i halvt arbeid

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Hele folket i halvt arbeid eller halve folket i helt arbeid?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lønnsomhetspotensialet av sosialt ansvar i norsk næringsliv, der vi spesifikt undersøker alternative ansettelse. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteravhandlingen er å undersøke potensialet for økt anvendelse av arbeidskraft til dem som i dag står utenfor arbeidslivet, men som må tas inn dersom norsk levestandard skal opprettholdes i tiårene fremover. Vi definerer alternative ansettelse som personer som av ulike grunn aldri har kommet inn, eller har havnet utenfor arbeidslivet. Dette gjelder særlig personer med psykiske lidelser, muskel- og skjelettlidelser, sosiale vansker, rusproblematikk, hull i CV'en, språkutfordringer og eller en kombinasjon av disse, som sammen eller hver for seg gjør at de ansees å ha nedsatt arbeidsevne. Vi ønsker å undersøke hvor den reelle avkastningen av slik arbeidskraft ligger, og hvilke tiltak som må til for at bedrifter skal kunne nyttiggjøre seg den. Vi ønsker også å se om avkastningen av disse arbeidsinnsats kan økes ved hjelp av noen virkemidler.

Tentativ problemstilling

P1: Hvordan inkludere næringslivet til å ansette dem som i dag står utenfor arbeidsmarkedet?

P2: Hvordan kan sosialt ansvar bidra til langsiktig lønnsomhet for bedrifter i norsk næringsliv?

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Universitetet i Sørøst-Norge

Hva innebærer det for deg å delta?

- Metoden som benyttes er i denne sammenheng et dybdeintervju, hvorav opplysningene som samles inn registreres ved hjelp av lydopptak.
- Opplysningene som samles inn gjøres ved hjelp av en tidligere utformet intervjuguide.
- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du besvarer spørsmålene som stilles i dybdeintervjuet. Intervjuet vil ta omtrentlig 60 minutter.
- Det er frivillig å delta
- Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger av deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju deg i dette prosjektet på bakgrunn av dine erfaringer med alternative ansettelse i rollen som arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun benytte opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skriv. Vi vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Tilgang til opplysningene som fremkommer i intervjuet, vil være veileder ved behandlingsansvarlig institusjon og oss som skriver forskningsprosjektet.
- Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en bokstavkode som vil lagres på egen navneliste adskilt fra øvrig data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi har avsluttet forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttet 15.mai 2020. Personopplysninger og lydopptak vil ikke bli ytterligere gjennomgått etter forskningsprosjektets sluttdato.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Vår veileder: Asle Fagerstrøm ved Universitetet i Sørøst-Norge.
 - Asle.Fagerstrom@kristiania.no
 - 95075325
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg ved Rektors stab, Universitetet i Sørøst-Norge.
 - Paal.A.Solberg@usn.no
 - 35 57 50 53 / 918 60 041
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost
 - personverntjenester@nsd.no
 - 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Embla Hegge
(Student)

Emma Øren
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hele folket i halvt arbeid eller halve folket i helt arbeid?*, og har fått mulighet til å stille spørsmål om noe er uklart. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, omtrentlig ved utgangen av mai måned 2020.

(Signert av prosjekt