



# Evaluering av etatssamarbeidet mot arbeidslivskriminalitet

Presentasjon - Fafo Østforum seminar: Hva er riktig  
medisin mot useriøsitet?

Oslo, 7. juni 2023.

Geir Sundet, KPMG

# Evaluering a-krimssamarbeidet

- 01** Evalueringen
- 02** Hovedfunn
- 03** Anbefalinger
- 04** Spørsmål / diskusjon

**01**

# **Oppdraget**

# Hovedspørsmål i evalueringen

## Hovedspørsmål i evalueringen

## Tema

<b>1</b> Hva er måloppnåelse for de tre overordnede målsetningene for etatssamarbeidet?	Sentrale trusselaktører, utenlandske arbeidstakere, oppdragsgivere og forbrukere
<b>2</b> Hvordan påvirker styringsmodellen og organiseringen måloppnåelse og samarbeid i etatssamarbeidet?	Strategisk nivå mellom etatene
<b>3</b> Hvordan er det operative samarbeidet mellom etatene organisert, og hva har samarbeidet så langt levert?	Organisering av a-krimsentrene og a-krimssamarbeidet
<b>4</b> I hvilken grad har samarbeidet styrket den enkelte etats evne til å håndtere arbeidslivskriminalitet innenfor sine ansvarsområder	Den enkeltes etats kapasitet og kompetanse
<b>5</b> Hvordan brukes reaksjonsmidler i etatssamarbeidet?	Bruk av reaksjoner og ev. konsekvenser eller oppfølging
<b>6</b> I hvilken grad er det forskjeller i hvordan det operative etatssamarbeidet er organisert og følges opp lokalt?	Forskjeller, forklaring på forskjeller, samarbeid om reaksjonsvirkemidler

# Metode

- Gjennomgang av strategidokumenter, rapportering, referat, saksdokumenter, korrespondanse, mm
- Spørreundersøkelse med etatene, påtalemyndigheter og domstoler, og interesse- og arbeidslivsorganisasjoner
- Fokusgrupper med a-krimsentre, styringsgruppe, juristgruppe, arbeidslivsorganisasjoner og siviltt samfunn
- Intervjuer a-krimsentrene, grupper i styringsmodellen, etatene, NTAES og departementene
- 6 case-studier av konkrete saker

**02**

# **Hovedfunn**

# Det formaliserte etatssamarbeidet har bidratt til et mer effektivt samarbeid mellom etatene

- **A-krim er et komplekst område hvor etatssamarbeid er nødvendig** – det organiserte samarbeidet har skaffet mer fokus på arbeidslivskriminalitet
- **Samlokaliseringen i a-krimsentrene har bidratt direkte til bedre samarbeid.**
- **Akrimsentrene har synliggjort etatenes a-krimarbeid**
- **Etatssamarbeidet har vært en grobunn for innovasjon.**
- **Etatssamarbeidet har satt fokus på operative utfordringer som informasjonsdeling og hjemler** – dette har tatt tid, men har bidratt til verdifullt lov- og forskriftsarbeid



# EKSEMPLER PÅ RESULTATER FRA CASE STUDIENE

- **Blue silence – bemanningsbyrå i fiskeindustrien.**  
Aksjoner førte til bøter og stort medieoppslag.  
Trusselaktør la ned virksomhet og flyttet (A-krimssenter Bodø)
- **Verftssaken – bemanningsbyrå for verftsindustrien.** Aksjoner førte til bøter og medieoppslag (formalisert a-krimssamarbeid Møre og Romsdal)
- **Lønnskompensasjonssaken – systematisk utnyttelse av koronakompensasjon.**  
Trusselaktører bøtelagt og fengslet (etatsamarbeid utenfor det formaliserte a-krimssamarbeidet)





# Samtidig er det vanskelig å gi en konkret vurdering av måloppnåelse

- Etatenes felles årsrapporter konkluderer med en viss grad av måloppnåelse. Dette er basert på subjektive vurderinger fra etatene og egenrevisninger fra a-krimsentrene.
- Tilgjengelige objektive indikatorer støtter ikke opp om årsrapportenes vurderinger

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Antall aksjoner gjennomført av sentrene	12	64	85	71	76	42	44
Antall virksomheter kontrollert av sentrene	Ca. 1500	Ca. 1900	Ca. 2100	Ca. 2000	Ca. 1550	Ca. 2550	Ca. 1427
Beløp sikret gjennom arrest og utlegg		Ca. 23 mill.	Ca. 38 mill.	Ca. 38 mill.	Ca. 21 mill.	Ca. 9 mill.	Ca. 12 mill.

- Statistikken viser ikke noen økning i antall siktelsener eller forvaltningstiltak relatert til a-krim.
- Pengebeløp sikret gjennom arrest og utlegg har gått vesentlig ned i de siste årene. Det er lite som tyder på at årsaken til dette er at omfanget av a-krim er redusert.

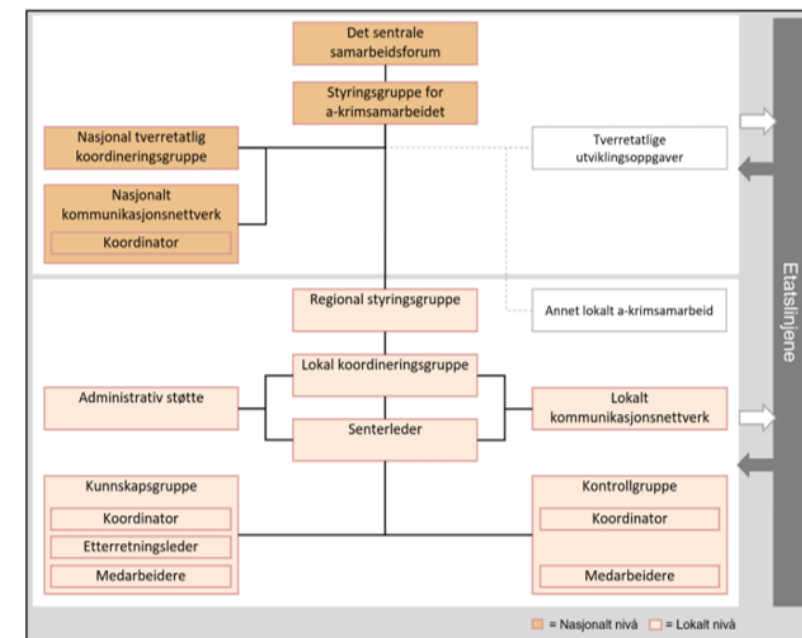
# MER OM CASE STUDIENE

- **Verftssaken – bemanningsbyrå for verftsindustrien.** I en relatert sak ble en underleverandør ilagt bot på 1,5m kroner. Boten ble frafalt etter at timelister ble levert mer enn et år sent.
- **Lønnskompensasjonssaken – systematisk utnyttelse av koronakompensasjon.** Trusselaktører bøtelagt og fengslet (etatsamarbeid utenfor det formaliserte akrimssamarbeidet). Et skoleeksempel på god bruk av registerdata, effektivt samarbeid og gjennomføring. Bare såvidt nevnt i årsrapporten. Har ikke blitt brukt for læring i etterkant.
- **Operasjon Vrådal – byggebransjefirma med østeuropeiske arbeidere.** En sak som ble godt dokumentert av akrimssenteret i Tønsberg, men som ble frafalt pga grunn av at man ikke fikk iverksatt oppfølging mellom etatene.

# Forbedringspunkt 1 - Organisering

Organiseringen legger ikke til rette for et effektivt etatssamarbeid.

- Den eksisterende innretningen av etatssamarbeidets styringsmodell er bygd opp rundt behovet for å tilrettelegge arbeidet til a-krimsentrene. Dette legger ikke til rette for en tilfredsstillende koordinering av etatssamarbeidet på alle nivå.
- Grensedragningen mellom senter og linja er fortsatt uavklart.
- Det er forholdsvis lite oppmerksomhet i prosessene innenfor etatsamarbeidet, inkludert i årsrapportene, om a-krimssamarbeid som ikke involverer sentrene.



# Forbedringspunkt 2 - Kunnskapsbygging

**Den samlede rapportering og dokumentasjon av virkemiddelbruk gir i liten grad nyttig styringsinformasjon** – den sier lite om hvordan resultater har blitt oppnådd og hvilke tiltak / virkemidler som bør prioriteres.

- Årsrapporteringen er ikke strukturert på en måte som vektlegger vurdering av effekten av virkemiddelbruken.
- Etablerte fora for læring på tvers blir i liten grad brukt
- NTAES har i liten grad bidratt til vurderinger av omfanget av a-krim, effekt av virkemiddelbruk, eller vurderinger av hvor man bør prioritere ressurser i arbeidet mot a-krim.

# Forbedringspunkt 3 - Strategisk styring

**Etatsamarbeidet er i stor grad rettet mot operative, heller en strategiske spørsmål**

- Etatsamarbeidet bærer preg av en lav grad av mål, og resultatstyring – til tross for at dette på papiret skal være på plass
- Omfattende og krevende prosesser i a-krimssamarbeidet mangler en robust prosjektorganisering med klare planer og fordeling av ansvar.
- Innovasjon og metodeutvikling ikke satt i system – spesielt overaskende at bruk av teknologi og registerdata ikke har blitt vektlagt mer

**03**

# **Anbefalinger**

# Anbefalinger

## Organisering

1. Rekalibrering av styringsmodellen
2. Klargjør a-krimsentrenes mandat og arbeidsfordeling mellom sentre og linje
3. Avklar politets rolle i a-krimsentrene
4. Mer systematisk bruk av prosjektorganisering
5. Styrke informasjonsutveksling og samarbeid med ikke-statlige aktører

## Kunnskap

6. Styrke resultatrapporteringen
7. Gi NTAES et samlet mandat for strategisk og operativ analyse
8. Styrke IKT for systematisk bruk av registerdata i risikoanalyser og etterforskning

## Strategisk styring

9. Legge til rette for styring som er kunnskaps- og risikobasert
10. Klargjør fordeling av strategisk ansvar mellom departementer og etater
11. A-krim, sosial dumping og økonomisk kriminalitet bør vurderes samlet for å unngå fragmentering av innsatsen

# Anbefaling 1: Sikre at styringsmodellens organisering favner hele spekteret av samarbeidet

Det er behov for en recalibrering av innretningen av samarbeidet som oppfyller målet om å støtte etatenes samarbeid på alle nivå, både i linjen, mellom linjen og a-krimsentrene og gjennom a-krimsentrene.

- En fortsettelse av Styringsgruppen, lik dagens innretning, men med en tydeligere føring på at målet til etatsamarbeidet er å utvikle og støtte samarbeid på alle nivå, både i linjen og a-krimsentrene.
- RSG bør i større grad tilrettelegge for et bredere samarbeid på tvers av etatene.
- Tilrettelegge for tettere kommunikasjonen mellom regionalt og nasjonalt nivå.

Hensikten med dette er å gå fra dagens mer ensidige fokus på a-krimsentrene til en innretning som bedre reflekterer innsatsen i de samarbeidende etatene.



## Anbefaling 2: Klargjør a-krimsentrenes mandat og arbeidsfordeling mellom sentre og linje

**Det er et behov for å tydeliggjøre hva sentrenes rolle er i a-krimarbeidet.**

A-krimsentrene er i stor grad avhengig av linjen for sitt arbeid, spesielt for oppfølging av saker mot identifiserte trusselaktører. Det bør i større grad settes i system hvordan sentrene og linjen arbeider sammen. Dette kan inkludere følgende tiltak:

- En klarere definering av a-krimsentrenes prioriterte oppgaver og fokusområder som legger til rette for en mer enhetlig tilnærming og gjøre det klarere for sentrene hva de bør prioritere.
- Avklaring av arbeidsfordelingene innenfor hver enkelt etat mellom sentrene og linjen.

Disse avklaringene vil gi en mer effektiv rolle for lokale koordineringsgrupper og regionale styringsgrupper. Ved å se linje og senter i sammenheng kan man oppnå bedre planlegging og fordeling av oppgaver.

## Anbefaling 3: Avklar politiets rolle i a-krimsentrene

Det er et behov for en avklaring av politiets rolle i a-krimsentrene. Dette bør inkludere følgende:

- Klargjøre politiets hjemler for deltakelse i kontroll-gruppen ved a-krimsentrene.
- Utrede hjemmelsgrunnlaget for politiets deltakelse i kunnskapsbygging ved a-krimsentrene.
- Avklare hvordan kunnskapsbygging og bruk av delte opplysninger på grunnlag av a-kriminformasjonsforskriften skal gjennomføres ved bruk av felles IKT-system(er).

Disse avklaringene er nødvendige for å sikre en enhetlig og effektiv innretning av a-krimsentrene.

## Anbefaling 4: Mer systematisk bruk av prosjektorganisering

**Prosjektorganisering er et effektivt redskap for å sikre bindende samarbeid.**

Flere av de mest vellykkede etterforskninger og aksjoner har blitt organisert som prosjekter, hvor deltakende etater forplikter seg til å gjøre ressurser tilgjengelige for oppfølging av saker. Det anbefales at:

- Rutiner og maler for prosjektorganisering utarbeides for bruk i a-krimssamarbeide.

Bruk av prosjekter mellom a-krimssentre og linje, og også mellom etatene i linja, kan gi en bedre og mer forutsigbar planlegging og gjennomføring av tiltak.

# Anbefaling 5: Styrke informasjonsutveksling og samarbeid med ikke-statlige aktører

Det ligger et ikke fullt utnyttet potensial i tettere samarbeid og dialog med interessenter som jobber tett på ofrene for arbeidslivskriminalitet. Følgende tiltak bør vurderes:

- Utarbeide en plan for samarbeid og dialog med ikke-statlige aktører som jobber tett på ofrene for arbeidslivskriminalitet.
- Opprette kontaktpunkt for dette formålet i de enkelte a-krimsentrene.
- A-krimsentrene bør få en tydeligere identitet med «nettside, telefonnummer og postboks» slik at de er lettere tilgjengelige for kontakt med eksterne aktører.

# Anbefaling 6: Styrke resultatrapporteringen

**Årsrapporteringen bør gi en balansert og objektiv fremstilling av resultater som kan brukes for å dokumentere måloppnåelse.** Det anbefales at rapporteringen bør:

- gi en bedre oversikt av aktiviteter, saker, virkemiddelbruk og resultater, som gir et dekkende bilde av arbeidet utført i etatsamarbeidet.
- inkludere a-krimsentrenes og etatenes vurdering av hva som har vært suksessfaktorer og hva som er de største utfordringene i etatsamarbeidet mot a-krim.
- så langt som mulig kunne sammenstilles fra data generert i etatsamarbeidet, enten gjennom akrim.no, eller et annet program utviklet for denne bruken.

# Anbefaling 7: Gi NTAES et utvidet mandat for strategisk og operativ analyse

**NTAES bør bli tildelt en tydeligere strategisk rolle i en samlet kunnskapsbygging rundt a-krim og økonomisk kriminalitet.** Dette vil inkludere at NTAES:

- Gir en årlig vurdering av risikobildet relatert til a-krim og økonomisk kriminalitet i Norge.
- Vurderer effektivitet av virkemiddelbruk i innsatsen mot a-krim og økonomisk kriminalitet.

For å sikre kapasitet til å fylle et utvidet mandat bør NTAES få tildelt ytterligere ressurser.

# Anbefaling 8: Styrke IKT for systematisk bruk av registerdata i risikoanalyser og etterforskning

**For å styrke bruken av registerdata og generelt bedre bruk av IKT anbefales følgende:**

- IKT-utvikling bør prioriteres i budsjettprosessen og tildeles ytterligere midler for å kjøpe eksterne analyseressurser.
- Sikre tilstrekkelig opplæring for a-krimsentrene for bruk av Power BI funksjonen i akrim.no.
- Videreutvikle akrim.no, blant annet ved mer effektiv bruk av registerdata for analyse og risikovurdering.
- Sikre at akrim.no er tilgjengelig for lokalt a-krim samarbeid utenom sentrene og annet arbeid i linjen.
- Utvikle metoder for effektiv anvendelse av tilgjengelige data i a-krim samarbeidet.

# Anbefaling 9: Legge til rette for styring som er kunnskaps- og risikobasert

For å sikre at tiltak anbefalt ovenfor omsettes i sterkere strategisk styring anbefales følgende:

- Utvikle styringsmodellen i tråd med prinsipper for porteføljestyling.
- Styringsgruppens viktigste oppgaver bør være:
  - Årlig oppfølging og rapportering mot handlingsplan(er).
  - Prioritering av innsatsområder, planlegging og budsjettering.
  - Arbeidsoppgaver definert av Styringsgruppen bør delegeres til, eksisterende eller nye, tverretatlige grupper eller team.
  - Det kan med fordel brukes en agil tilnærming i utprøving av hypoteser / modeller for ny eller forbedrede tilnærminger / metoder.

Dette vil gi et tydeligere skille mellom Styringsgruppens *strategiske ansvar* for prioritering og oppfølging, og det *operative ansvaret* for oppgaveløsning som kan delegeres til grupper og / eller team.



# Anbefaling 10: Klargjør fordeling av strategisk ansvar mellom departementer og etater

Det anbefales at departementene tar en avveining og en tydelig avgjørelse av hva deres strategiske rolle og ansvar er:

- Om departementene vil fortsette å ha det overordnede ansvar som dagens modell tilsier, bør de sikre at de har tilstrekkelig god styringsinformasjon og har satt av tilstrekkelig kapasitet til å gjøre de nødvendige strategiske beslutningene.
- Om departementene ikke har mulighet til å sikre tilstrekkelig kapasitet og informasjon, bør mer av dette strategiske ansvaret for etatsamarbeidet delegeres til etatene.

# Anbefaling 11: A-krim, sosial dumping og økonomisk kriminalitet bør vurderes samlet for å unngå en fragmentering av innsatsen

Det har i senere tid vært en tendens mot en ytterligere fragmentering av innsatsen mot a-krim og økonomisk kriminalitet. Det følgende anbefales:

- A-krimssamarbeidet bør inkluderes i øvrige planer som relaterte til områder som økonomisk kriminalitet og sosial dumping. Det er et behov for å redefinere eller tydeliggjøre begrepet arbeidslivskriminalitet.
- Departementene og etatene bør så langt som mulig unngå å sette opp separate arbeidsgrupper og prosesser for innsats mot a-krim og relaterte områder.

Fragmentering kan føre til ytterligere utvanning av tilgjengelig kompetanse og kapasitet, som kan føre til lavere effektivitet i innsatsen mot sentrale trusselaktører.

**03**

# **Spørsmål og diskusjon**



**Noe som ikke er klart?**



**Bekymringer?**



**Veien framover**

**KPMG**

