

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	3
2	EMNE	5
2.1	BESKÆFTIGELSE SOMRÅDET	5
2.2	SKABELSEN AF DE NYE JOB CENTRE	5
2.2.1	DE POLITISKE INTENTIONER OM ET ENSTRENGET SYSTEM	7
2.2.2	JOB CENTER STRUKTUREN	8
2.3	PROBLEMSTILLING	9
3	PROBLEMFORMULERING	11
3.1	PRÆCISERING AF PROBLEMFORMULERING	11
4	RELEVANS OG TIDLIGERE FORSKNING PÅ OMRÅDET	13
5	ORGANISATORISK TILGANG	17
5.1	TEORETISK REFERENCERAMME	18
5.1.1	ORGANISATIONSÆNDRINGER OG FUSIONER	18
5.1.2	FASERNE I EN FUSIONS PROCES	20
5.1.3	INTEGRATIONSOMRÅDER I EN FUSION	21
5.1.4	GRADEN AF INTEGRATION	22
5.1.5	REAKTIONER PÅ FORANDRING	24
5.1.6	MOTIVATION	25
6	UNDERSØGELSESDSIGN	26
6.1	CASEUDVÆLGELSE	29
6.1.1	CASEBESKRIVELSE	29
7	METODE	33
7.1	VIDENSKABSTEORETISK TILGANG TIL PROBLEMSTILLINGEN	33
7.2	KVALITATIV METODE	33
7.2.1	INTERVIEWS	33
7.2.2	INTERVIEWETS STRUKTUR	34
7.2.3	VALG AF RESPONDENTER	35
7.2.4	DOKUMENTSTUDIER	36
7.3	VALIDITET	37
8	OPERATIONALISERING	39
8.1	INTEGRATION	39

9	GRADEN AF INTEGRATION I JOBCENTER MORS	43
9.1	INTERN ORGANISERING	43
9.2	INFORMATION OG MOTIVATION	47
9.3	INTEGRATION AF SAMARBEJDE OG KOORDINATION	51
9.3.1	JOBSERVICEAFDELINGEN	52
9.3.2	VIRKSOMHEDSKONTAKTGRUPPEN OG FÆLLES PROJEKTER	55
9.3.3	OPSUMMERING	57
9.4	FÆLLES JOBCENTERIDENTITET?	58
9.4.1	LOVGIVNINGENS BETYDNING FOR INTEGRATION	59
9.4.2	FORSKELLIGE MODERORGANISATIONER OG FINANSIERINGSANSVAR	63
9.4.3	OPSUMMERING	65
9.5	KULTURELLE BETRAGTNINGER	66
9.5.1	MØDESTRUKTUR	72
9.5.2	OPSUMMERING	74
9.6	LEDELSESSTRUKTUR	75
9.7	SAMMENFATNING OM INTEGRATIONEN AF SAMARBEJDE	78
10	KONKLUSION	80
11	LITTERATURLISTE	84
12	BILAG	89

1 Indledning

Med nedsættelse af Strukturkommissionen i 2002 på initiativ af VK-regeringen gik startskuddet til danmarkshistoriens vel nok største reform. Den har forsat store ændringer i fordelingen af den offentlige sektors opgaver på både det statslige-, regionale-, og kommunale niveau (Christensen og Klitgaard, 2008; 11). Imidlertid er der også tale om en enorm fusionsproces, som ligeledes involverer alle niveauer. Et meget stort antal organisationer er involverede i skabelsen af de nye kommuner og regioner, og det betyder for centralforvaltningerne og institutionerne, at flere tusinde organisatoriske enheder skal samarbejde i nye relationer (Goldschmidt og Kirkeby, 2005; 15). Udover at selve kommunerne fusionerer med hinanden, hvilket betyder, at et stort antal forvaltninger i de enkelte kommuner fusioneres, så har reformen også medført en række fusioner på andre offentlige institutioner, herunder sygehusområdet, skoler og dagsinstitutioner (Rasmussen et al., 2006). I juni 2004 vedtog regeringen sammen med Dansk Folkeparti aftalen om strukturreformen. Denne ændringsproces er en kæmpemæssig udfordring, men giver samtidig en enestående chance for at få ryddet op, realisere drømme og ideer samt skabe dynamik og udvikling i de nye organisationer. Det er dog langt fra sikkert, at den enkelte fusion kommer til at bidrage til f.eks. bedre borgerservice, lavere omkostninger og bedre vilkår for ansatte, som er nogle eksempler på argumenter for reformen (Ritzau 2003). Processen kan nemlig også komme til at betyde forringelser på alle bundlinjer. Litteraturen omkring fusioner, både med hensyn til offentlige såvel som private virksomheder, nævner, at flertallet af fusioner hverken opfylder de forventninger, der er til forbedring af økonomiske forhold eller forventningerne til fusionens mål og visioner (Goldschmidt og Kirkeby, 2005; 16; Digmann og Hughes, 2007; 25).

Fusionerne i forbindelse med strukturreformen er ikke noget nyt fænomen. Siden engang i 1990'erne har der været en tendens til, at virksomhederne etablerer større og større enheder; også inden for det offentlige (Digmann og Hughes, 2007; 13). Denne udvikling hænger blandt andet sammen med New Public Management reformerne, der kan karakteriseres som en nyliberalistisk reformering af den offentlige sektor (Hood, 1991), hvor en af ideerne er, at skattetrykket ikke må stige yderligere. En af metoderne til at sikre dette har derfor været at etablere større enheder for at sikre høj faglig kvalitet og opnå en effektiviseringsgevinst.

Ifølge Goldschmidt og Kirkeby er det dog ikke tilstrækkeligt, at offentlige fusioner legitimeres politisk gennem økonomiske årsager. Der må samtidig være tydelige fordele, hvad

angår styrkelsen af den demokratiske bevidsthed og af demokratiets funktionsmåde, hvor formålet er at allokere og udnytte ressourcerne mere hensigtsmæssigt med henblik på en optimering af serviceydelserne. For at sikre politisk legitimitet, skal indholdet og kvaliteten af services og opgaver, som det offentlige skal løse, tydeligt styrkes gennem fusionsprocessen. (Goldschmidt og Kirkeby, 2005; 41-43) Den demokratiske opgave er ikke nok til at gøre kommunalfusionen til en succes. Organiseringen i det offentlige må også være en central del under fusionsprocessen, så den bliver så optimal som muligt og her spiller medarbejderne en stor rolle for at det kan lykkes. De vil gennem bedre motivering og opgaveforståelse kunne tilbyde bedre service, udtænke og implementere nye opgaver og services, som kan forøge fleksibiliteten af services. (Goldschmidt og Kirkeby, 2005; 43; Digmann og Hughes, 2007; 25-26)

Dette speciale beskæftiger sig kun med en begrænset del af den store fusionsproces, der blev igangsat i forbindelse med strukturreformen, nemlig fusionen mellem det tidligere AF (Arbejdsformidlingen) og den kommunale indsats mod ledighed, som fra 1. januar 2007 blev samlet i et såkaldt jobcenter i stort set hver kommune. De to tidligere systemer har fungeret mere eller mindre uafhængigt af hinanden og repræsenterer forskellige arbejdsmetoder, praksisser, kulturer mm. i forhold til beskæftigelsesområdet. Desuden repræsenterer de også to vidt forskellige måder at styre en organisation på, hvor AF var styret af en stærk statslig styring, mens den kommunale del var lokalt forankret med styring af folkevalgte politikere (Larsen, 2004; 90-91). Det er således interessant om disse to systemer kan integreres til en samlet enhed, i forhold til de politiske forventninger og mål fra regeringens side og i givet fald, hvordan denne enhed fungerer i praksis. Dette ønsker jeg undersøgt ved hjælp af et casestudie, som består af et jobcenter, hvor det tidligere AF og den kommunale del er blevet sammenlagt til et enstrengt system med fælles indgang til forsikrede- og ikke forsikrede ledige.

2 Emne

I dette kapitel vil jeg først kort beskrive beskæftigelsesområdet med særlig henblik på jobcentrenes aktuelle situation. Herefter redegøres for det politiske spil og de politiske intentioner bag beskæftigelsesreformen, som ender i et afsnit om resultatet af dette spil; nemlig hvordan jobcentrene ser ud i praksis. Endelig præsenteres den egentlige problemstilling, der udmunder i en problemformulering.

2.1 Beskæftigelsesområdet

I de senere år har den internationale og ikke mindst den danske økonomi været inde i en højkonjunkturperiode. I mellemtiden er der kommet en ny reform af arbejdsmarkedspolitikken i forbindelse strukturreformen, der trådte i kraft januar 2007. Med reformen blev beskæftigelsesstrukturen ændret fra et tostrengt til et enstrengt arbejdsmarkedssystem, hvor der blev åbnet 91 nye jobcentre landet rundt. Med den nye struktur bliver der vendt op og ned på organisation og beslutningsveje, uden en egentlig tilbundsående kulegravning og vurdering af fordele og ulemper ved det gamle system. Samtidig kommer reformen på et uheldigt tidspunkt, da omfattende ændringer i organisationer, beslutningsveje og administrative systemer skal igangsættes mens der er fuldt tryk på det danske arbejdsmarked. Det vil sige, at reformen skal gennemføres, mens der er allermost brug for et velfungerende beskæftigelsespolitisk system til at bekæmpe ubalancer og flaskehalse (Madsen, 2006; 29-30). Dette vil alt andet lige ligge et yderligere pres på jobcentrene samtidig med at de skal implementere en ny organisation med fokus på at integrere samarbejde og koordination på tværs af systemerne.

2.2 Skabelsen af de nye jobcentre

De politiske forestillinger om mål, midler og organisationsformer på arbejdsområdet kan ses som et udtryk for en historisk udvikling og forhandlede kompromisser og har senest resulteret i jobcentrenes organisatoriske målsætninger og organisationsformer. Organisationers historie og udvikling kan derfor være et relevant værktøj i forhold til indlevelse i og forklaring af organisationers aktuelle forhold. (Breidahl og Seemann, 2008; forthcoming) Jeg kan derfor antage, at hvis jeg vil forstå casens organisation, som den kommende til udtryk i skrivende stund, er jeg også nødt til at forstå dens forhistorie samt de forhold, den har udviklet sig under.

En så omfattende reform med mange forskellige politikområder vil berøre mange interessenter på de respektive politikområder så som kommunerne, staten og arbejdsmarkedsparter, som alle vil forsøge at efterleve deres interesser i politikdannelsen. Dette var også i høj grad gældende for beskæftigelsesområdet. I debatten om en ny kommunalreform var beskæftigelsespolitikken et vigtigt tema af flere årsager. For det første blev der i arbejdsreformen ” Flere i arbejde” fra 2002, på initiativ af VK-regeringen præsenteret et ønske om et enstrengt arbejdsmarkedssystem (Christensen og Klitgaard, 2008; 163). Der skulle ikke længere være et statsligt system med ansvaret for de forsikrede ledige og et kommunalt ansvar for de ikke-forsikrede ledige. Den politiske vision var et nyt fælles system, og dette blev hurtigt koblet sammen med den kommunale strukturdebat. Det skal dog nævnes her, at der ikke blev taget konkrete initiativer hertil i 2002. Efterfølgende begynder interessekampen at blive intensiveret. I en rapport fra beskæftigelsesministeriet til Strukturkommissionen fremgår det indirekte, at ministeriet foretrækker en model med kommunal forankring (Beskæftigelsesministeriet, 2003; 192-193). Denne model foretrækkes blandt andet for at få kontrol over kommunerne via strammere central styring og regulering og ikke mindst for i højere grad at fritage beskæftigelsesministeren fra et upopulært politikområde, da ansvaret formelt set overlades til kommunalbestyrelserne med denne model. Modellen repræsenterer således en ny måde at styre beskæftigelsespolitikken på, hvor ministerens ansvar mindskes, mens den centraladministrative styring kan fastholdes og udvides til også at omfatte det kommunale område. (Bredgaard og Larsen, 2007; 49)

Strukturkommissionen følger beskæftigelsesministeriets anbefalinger og foreslår dermed selv et enstrengt system forankret i kommunerne, hvor ansvaret for alle målgrupper og ydelser varetages i samme system. Desuden mener de, at der stadig skal være statslig styring og at arbejdsmarkedets parter fortsat skal have indflydelse. Selvom de udtrykker nødvendigheden af fortsat statslig styring samt partstyring er Strukturkommissionens forslag dog en kommunalisering af beskæftigelsespolitikken. Denne anbefaling vil desuden stille kommunerne tilfredse, eftersom de har udsigt til, at et stort politikområde overlades til dem og dermed sikre deres opbakning. I 2004 kommer regeringen med deres udspil om et enstrengt kommunalt forankret system, som ligger tæt op af Strukturkommissionens anbefaling. Udspillet blev afvist af Socialdemokraterne, som i stedet argumenterer for en stærk statslig styring og partsystemets fortsatte indflydelse og forhandlingerne bryder derfor sammen. Forhandlingerne optages igen senere i 2004, hvor regeringen kommer med en indrømmelse til

Socialdemokraterne, der udmunder i en opdeling af tre typer jobcentre A, B og C-centre¹, hvor A og B-centrene stadig sikrer en statslig indflydelse på beskæftigelsesområdet. Socialdemokraterne prøver efterfølgende at få afskaffet C-centrene, som opfattes som en mulig ren kommunalisering af beskæftigelsesområdet, selvom de har karakter af pilotstatus. Det lykkes ikke for dem og forhandlingerne bryder sammen igen, hvorfor regeringen derefter går i forlig med Dansk Folkeparti.

Under høringsfasen til de endelige lovforslag begynder den politiske kamp igen, da Kommunernes Landsforening og arbejdsmarkedets parter advokerer for, at opdelingen af A og B-centre er uhensigtsmæssig, hvilket får regeringen til at afskaffe A-centrene. (Bredgaard og Larsen, 2007; 49-50)

2.2.1 De politiske intentioner om et enstrengt system

Det fremførte politiske argument for at ændre det tidligere tostrengt system til enstrengt system, går på, at der ikke gives en ensartet indsats i de to systemer over for den samme type problemer (Larsen, 2004, 89). Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen har i den forbindelse udtalt flere gange, at han er stor fortaler for fusionen af AF og den kommunale indsats mod ledighed: *"Vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og lagt det sammen under samme tag. På den måde høster vi frugterne af at blande AF's erfaring med at få de ledige i job med kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage."* (Claus Hjort Frederiksen, 2007) Med andre ord siger dette citat, at de lediges behov bør være afgørende for indsatsen, ikke deres forsikringsstatus og at sammenlægningen af de to systemer opfylder dette behov, hvor man kan drage nytte af hinandens erfaringer og dermed opnå en synergieffekt. Forud for dette citat havde Strukturkommissionen i dens betænkning nr. 1434 fra 2004 sagt: *"Kommissionen har lagt til grund, at den offentlige beskæftigelsesindsats i et enstrengt system forankres i kommunerne, idet opgaveløsningen er sammenhængende med de øvrige kommunale opgaver på især socialområdet."* (Madsen, 2006; 26) Hermed argumenteres der for, at det er kommissionens intention, at to tidligere

¹ I dette udspil fra regeringen dækker A-centre over jobcentre, hvor staten alene varetager generelle serviceopgaver, men hvor staten og kommunerne samarbejder om indsatsen for nyledige, der ikke har andre problemer end ledighed. Dagpengemodtagere med problemer ud over ledighed skulle efter seks måneders ledighed henvises fra A-centret til et B-centre, som er centre med særlige opgaver. Her varetager staten både generelle og særlige opgaver over for de ledige dagpengemodtagere. Blandt B-centrene udpeges et mindre antal C-centre, hvor kommunerne overtager hele ansvaret for beskæftigelsesindsatsen, også for forsikrede dagpengemodtagere. (Bredgaard og Larsen, 2007; 50)

systemer sammenlægges i kommunerne, da disse vil være den bedste instans til varetage den offentlige beskæftigelsesindsats.

Foruden argumentet om at tage det bedste fra de to tidligere systemer er der også en række andre politiske argumenter, som går igen for at etablere de nye centre.

Fra politisk side er den officielle vision, at disse nye jobcentre gerne skulle resultere i, at arbejdsstyrken vokser, samt at der bliver færre ledige (Beskæftigelsesministeriet, 2007). Kerneopgaverne for jobcentrene er altså, at få de ledige hurtigst muligt i arbejde og hjælpe virksomhederne med at rekruttere samt fastholde medarbejderne. De skal derfor medvirke til at skabe en hurtig og effektiv kobling mellem de ledige og virksomhederne. Det vil sige, at de skal skabe et hurtigt og effektivt match mellem jobsøger og virksomhed således, at virksomheder hurtigst muligt kan få den arbejdskraft de har brug for og jobsøgere hurtigst muligt får arbejde. Det vil sige, at virksomheder og arbejdsløse skal have samme portal til beskæftigelsessystemet. Arbejdsmarkedsstyrelsen mener, at den fælles portal kan gøre det nemmere og hurtigere at matche virksomheder og ledige og dermed at indsatsen over for den enkelte bliver bedre og mere målrettet. (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005)

2.2.2 Jobcenterstrukturen

Magtkampen om udformningen af fremtidens beskæftigelsessystem resulterede i en sammenlægning, hvor der på den ene side er statslig styring og på den anden side kommunal autonomi.

I januar 2007 åbnede der således 91 jobcentre i de nye kommuner. I størstedelen af disse centre (B-centre) samles AF og kommunerne i en fælles indsats for at få de ledige i job og dermed er der kun én indgang til jobmarkedet; både for virksomheder og for ledige. 14 af de førnævnte 91 centre er såkaldte pilotcentre, hvor den statslige del er kommet under kommunalledelse (Beskæftigelsesministeriet, 2007).

Jobcentrene, i sin nuværende form, kan derfor være et udtryk for resultatet af denne interessekamp. Flere interesser har været i spil med hensyn til udformningen af jobcentrene og disse har haft indflydelse på den nuværende organisatoriske strukturelle organisering i de fælles jobcentre og pilotcentrene. Hvorvidt der er tale om et enstrenget system, som var ønsket fra regeringens side, er tvivlsomt, idet der reelt stadig er tale om et tostrenget system, da hovedparten af centrene opdeles i en statslig og en kommunal del med ansvaret for henholdsvis de forsikrede og de ikke-forsikrede ledige.

I forbindelse med strukturreformen, er der foruden fusioneringen af AF og den kommunale jobformidling, ligeledes sket en adskillelse af beskæftigelsesindsatsen og udbetaling af ydelser. Formålet med denne adskillelse består i at jobcentrets fokus bliver på selve beskæftigelsesindsatsen overfor de ledige. For at øge fokus på beskæftigelsesindsatsen, stilles der skærpede krav til dokumentation, ligesom centrene underligges statslig styring og overvågning for at sikre at den kommunale beskæftigelsespolitik, stemmer overens med de nationale målsætninger. (Indenrigsministeriet, 2004; 39-41)

2.3 Problemstilling

Før beskæftigelsesreformen har AF og den kommunale indsats mod ledighed udviklet sig som to forskellige systemer uden betydelig fælles planlægning, koordination og erfaringsudvikling. De nye centre med delt statslig og kommunal ledelse åbner muligheden for en mere samordnet og koordineret beskæftigelsespolitik. Den nye struktur gør det således muligt at samarbejde mellem den statslige og kommunal del og derigennem muliggøres læring og erfaringsudvikling på tværs af systemerne. Dog skal medarbejderne i centrene fortsat som udgangspunktet referere til enten den statslige eller den kommunale jobcenterchef. Imidlertid er det intentionen, at der inden for de givne rammer er stor organisatorisk frihed til at indrette jobcentret. Det gælder også for arbejdsdelingen mellem den statslige og den kommunale chef, hvor f.eks. den statslige chef i praksis kan varetage den daglige personaleledelse for kommunale medarbejdere – og omvendt. På samme måde kan ansatte i centrene udføre myndighedsopgaver på vegne af såvel staten som kommunen og følge reglerne på det pågældende myndighedsområde. På trods af denne frihed om hvem der medvirker i behandlingen af en sag, vil det fortsat være den respektive myndighed, der har ansvaret for de afgørelser der træffes i forhold til den statslige eller kommunale målgruppe. (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005)

Denne lidt kontroversielle måde at organisere en offentlig organisation på vil i udgangspunktet give flere muligheder for at samarbejde på tværs af systemer på grund af, at reformen fysisk tvinger stat og kommune til at sidde sammen, hvor det overordnede mål med organiseringen af det enkelte jobcenter er, at sikre det tværgående samarbejde og koordination. Fra politisk side var der en forventning om, at organiseringen i sig selv betyder fornyelse (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005). Gennem lovgivningen på området (Lov nr. 522 – Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats) er der desuden kommet

krav om tvunget samarbejde på en række områder. F.eks. skal statslige såvel som kommunale medarbejdere være i stand til at varetage både forsikrede og ikke-forsikrede ledige.

Spørgsmålet er, om de to systemer også reelt samarbejder på den måde, der blandt andet ønskes fra politisk side, det vil sige om statens og kommunernes kompetencer udnyttes bedst muligt i indsatsen mod at nedbringe ledigheden, og om strukturen i sig selv skaber nye samarbejdsrelationer og arbejdsgange mellem AF og den kommunale indsats. Denne skepsis skal netop ses i lyset af, at AF og den kommunale indsats udviklede sig som to forskellige systemer, som skrevet ovenfor. I det sidste årti er der forsøgt at skabe mere og en bedre koordination mellem AF-systemet og kommunerne. Her tænkes der blandt andet på, at kommunerne blev medlemmer af beskæftigelsesrådet og oprettelsen af koordinationsudvalgene (Larsen, 2004; 90). Alligevel har AF og kommunerne mere eller mindre oplevet hinanden som ligegyldige eller konkurrerende samarbejdspartnere, hvor kommunerne har givet udtryk for, at de ikke ved, hvad de skal bruge AF til og AF opfatter kommunerne som aktører, som alene vil deres eget bedste. Flere undersøgelser fra 1996-2002 viser, at det konkrete samarbejde på aktiveringsområdet er begrænset og kun samarbejdet på jobtræningsområdet har været positivt. Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at man i næsten alle lovjusteringer har forsøgt at tilstræbe et tættere samarbejde (Larsen, 2004; 90), hvilket også er tilfældet med oprettelsen af de nye jobcentre.

Et kommunalt forankret beskæftigessystem er et brud med det traditionelle fokus på den landsdækkende arbejdsindsats samt med den vante styringsmåde på området, som har været præget af en stærk statslig centralstyring, hvor arbejdsmarkedsparter inddrages. I AF-systemet er man meget optaget af analyse og dokumentation, samt at man lever op til de fastsatte mål og effekter. Hos kommunerne er man mere optaget af metoder, projekter og bestemte målgruppers problemer, mens analyse- og dokumentationssiden kun fylder lidt. Denne del har traditionelt været en kommunal opgave, der overvejende var lokalt forankret med styring af folkevalgte politikere. (Larsen, 2004; 90-91)

De to systemer bidrog således med væsentlige systemkompetencer for at løse de samlede beskæftigelsespolitiske hensyn. Lidt karikeret kan man sige, at de forskellige politik hensyn synes at kræve forskellige styringsformer. På denne baggrund kan man derfor betvivle om to meget forskellige systemer i virkeligheden kan fusioneres i ordets egentlige forstand og om de kan og vil samarbejde i den grad, som der er lagt op til.

Umiddelbart ser det ud til at staten har indført en kraftig resultat- og effektstyring, hvor centrene måles indbyrdes på en række faktorer². Hvis centrene fremviser gode resultater og effekter har de stor frihedsgrad til selv at tilrettelægge og udføre indsatsen, mens centre med dårlige resultater vil blive sat under skærpet tilsyn, der i sidste ende kan resultere i en udlicitering af indsatsen. (Bredgaard og Larsen, 2007; 51) Hvad kommer den nye måde at styre beskæftigelsesområdet på til at betyde for at integrere fusionen mellem de systemer? Og hvad kommer det til at betyde for den nye kultur, praksisser, arbejdsgange osv. blandt de statslige og kommunale ansatte og hvilken betydning har det for villigheden til og muligheden for at samarbejde og koordinere indsatsen?

Det er disse spørgsmål, som blandt andet ønskes besvaret i dette speciale.

Det handler altså om problematikker omkring at implementere en bestemt type organisation, som i dette speciale er implementeringen af en ny fusion; nemlig jobcentrene. Hvilken betydning har denne implementering for at integrere samarbejde og koordination i organisationen?

3 Problemformulering

Dette ovenstående kapitel leder frem til følgende problemformulering:

Hvilken form for integration er der tale om i fusionen af AF og kommunen i Jobcenter Mors?

3.1 Præcisering af problemformulering

I problemformuleringen indgår et par centrale begreber, som er væsentlige at definere i forhold til den videre læsning. Fusioner defineres i henhold til den danske konkurrencelov, som følgende:

”1) Når to eller flere hidtil uafhængige virksomheder sammensmeltes til én virksomhed. 2) Når en eller flere personer, som allerede kontrollerer mindst én virksomhed eller en eller flere virksomheder ved opkøb af andele eller aktiver gennem aftale eller på anden vis erhverver den direkte eller indirekte kontrol over det hele eller dele af en eller flere virksomheder.” (Konkurrenceloven, 2007; § 12a).

² Disse resultater og effekter kan ses på www.jobindsats.dk

Som det ses af definitionen så kan der i fusioner skelnes mellem *sammenlægninger* og *opkøb*. I forhold til den offentlige sektor er denne skelnen ikke videre væsentlig. Dog kan disse to variationer ses i forhold til organisationer, som omtrent er ligeværdige parter, og organisationer hvor den ene dominerer i eksempelvis størrelse, finansiel formåen eller i forhold til andre magtparametre. Den ovenstående definition af en fusion er dog af en noget teknisk karakter og er ikke umiddelbart relevant i forhold til at forstå en fusions karakteristika. Amskov, Iversen og Fabricius har i deres bog '*Når vi flytter sammen*' fra 2004, hvor deres mål er at give inspiration til fusioner af kommunale arbejdspladser, hvor de drager fra erfaringer af kommunale samarbejder, kommunesammenlægningen på Bornholm og fra statslige arbejdspladser (Amskov, Iversen og Frabricius, 2004; 7-10), formuleret en mere brugbar definition af en fusion: "*Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter.*" (Amskov, Iversen og Fabricius, 2004; 7)

Når der i dette speciale ønskes undersøgt, hvilken form for integration, der er tale om, kan der, ifølge Nahavandi & Malekzadeh, skelnes mellem fire forskellige integrationsgrader: *integration, indlemmelse, adskillelse* og *afvikling*. Hvor en fusions integration ligger henne i henhold til disse er afhængig af, om de to fusionerede parter er ligeværdige og naturligvis hvor stort selve integrationsomfanget er. De forskellige integrationsgrader i en fusion bestemmes blandt andet i henhold til parternes kultur, identitet, praksis, antagelser og overbevisninger set i forhold til hinanden. I teoriafsnittet side 20 vil der være en mere detaljeret redegørelse af Nahavandi & Malekzadehs teori og i operationaliseringsafsnittet og analysen vil det fremgå, hvordan den benyttes i praksis.

4 Relevans og tidligere forskning på området

Der er blevet fremstillet adskillige rapporter, artikler og forskningsprojekter siden nedsættelsen af strukturkommissionen og vedtagelsen af strukturreformen³, omhandlende anbefalinger, problemer mm. Dette speciale har fokus på en begrænset del af strukturreformen; nemlig fusionen mellem det tidligere AF og den kommunale indsats mod ledighed.

Meget af den hidtidige debat og forskning omkring jobcentrene er gået dels på selve indsatsen, det vil sige, jobcentrenes egentlige produktion og dels selve politikformuleringen omkring vedtagelsen af jobcentrene og dertilhørende magtkampe. Især indsatsen har fyldt meget i debatten, hvor centrene har været under kritik. Det er først og fremmest lovkravet om samtaler og aktivering på bestemte tidspunkter i ledighedsforløbet, som jobcentrene har vanskeligt ved at efterkomme. Det skal dog i den forbindelse nævnes, at der – jobcentrene imellem - er store forskelle i forhold til at leve op til kravene. (LO, 2007) I forlængelse af dette skal man være opmærksom på, at kritikken kommer fra det, man kan betragte som taberne i forhold til styringen af jobcentrene, nemlig arbejdsmarkedets parter. Flere rapporter og analyser fra LO, DA, AE-rådet og Ugebrevet A4 har haft en mere eller mindre kritisk indstilling til de nye jobcentre (LO, 2007; Elmer, 2007; AE-rådet, 2007; Birkemose, 2007). Derfor har mange af disse rapporter og analyser karakter af at være bestilte opgaver, som blandt andet har til hensigt at forværre centrenes omdømme. Mit bidrag til området vil ikke omhandle jobcentrenes indsats, men i stedet fokusere på det organisatoriske plan i forhold til at integrere denne fusion. Det vil sige, hvordan den kan karakteriseres samt hvilken betydning det har for samarbejdet og koordinationen i organisationen.. Dette valg skyldes, at jobcentre imidlertid er så komplicerede og uoverskuelige, at man bliver nødt til at afgrænse sig, da det stort set er umuligt at indfange ”det hele”, på den tid der er til rådighed i specialeskrivningen. Der findes ikke noget analyseredskab, der kan give en form for organisatorisk totalbillede. Dette medfører derfor et behov for at foretage eksplicite valg og afgrænsninger i forhold til specialets analyse. I dette speciale vil det altså ikke give mening, at reducere jobcentre til alene teknologiske systemer, informations systemer, formelle strukturer mm. Organisationer i jobcentre er sociale systemer, hvor mennesker agerer og reagerer, og hvor de ansatte arbejder,

³ F.eks. Christensen og Klitgaards bog *Den utænkelige reform* (2008)

samarbejder med og mod hinanden og samtidig bygger systemer op og ned med nye rutiner og fornyelser. (Breidahl og Seemann, 2008; forthcoming)

Dette specifikke område har ikke undergået særlig stor opmærksomhed fra forskernes side, i hvert fald er det begrænset, hvad der hidtil er blevet publiceret på området. Det skal i den forbindelse også nævnes, at fusionen er en relativ ny konstruktion, hvilket kan være en årsag til, at der ikke har været særlig stor fokus på området endnu⁴. Dog er der i september 2008 udkommet et casestudie af fire jobcentre⁵ udarbejdet af docent Leena Eskelinen, og på samarbejdsområdet kommer hun frem til, at jobcentrene er langt fra visionen om, at en ny organisering har givet en ny opgavefordeling, hvor medarbejderne arbejder på tværs som generalister (Eskelinen, 2008; 6). Desuden peger hun på, at der ikke umiddelbart er nogle fordele ved den organisatoriske model, som de fælles jobcentre har med to sideordnede centerchefer og med to forskellige moderorganisationer som deres bagland. Denne organisatoriske model opleves, ifølge Eskelinen, som kompliceret i praksis og giver barrierer i forhold til at udvikle jobcentret. (Eskelinen, 2008; 9) I denne sammenhæng er det relevant at spørge om, det forholder sig sådan på alle fælles jobcentre eller om de ovenstående konklusioner kun er gældende for dem i casestudiet. Eskelinen forholder sig til spørgsmålet ved at sige, at: ” [...] at det kan tænkes, at de to fællesjobcentre i undersøgelsen repræsenterer ”velfungerende” fællesjobcentre og dermed ikke giver et helt dækkende billede af fællesjobcentrene generelt.” (Eskelinen, 2008; 16). Men alligevel generaliserer hun i undersøgelsens konklusion til alle fælles jobcentre, hvor hun blandt andet skriver: ”Overordnet set befinder jobcentrene sig i en situation mellem to udviklingstendenser, på den side øget statslige resultat – og økonomistyring og på den anden side øget kommunal indflydelse.” (Eskelinen, 2008; 8) Et andet kritikpunkt går på, at interviewene i undersøgelsens empiri kun er foretaget på ledelsesniveau (Eskelinen, 2008; 17), hvilket der kan argumenteres for er problematisk, når hun undersøger, om der kan identificeres en jobcenteridentitet, der kan give et fælles udgangspunkt for integrering af samarbejde. Selvom ledelsen er et centralt element i forhold til, om der identificeres en sådan identitet, kan der

⁴ Det skal her bemærkes, at Karen Breidahl og Janne Seemann (ansatte på Aalborg Universitet) i skrivende stund arbejder på et forskningsprojekt sammen med CARMA og CCWS, der hedder ”Organisation og styring: Casestudium af et jobcenter. Dette er en del af en samlet forskningsbevilling fra Beskæftigelsesministeriet med titel: ”Arbejdsmarkeds- og velfærdspolitikens effekt på lediges arbejdsmarkedstilknytning”.

⁵ To af disse centre er fælles (Skive- og Sorø Jobcenter), mens de andre to er pilotcentre (Næstved- og Sønderborg Jobcenter)

argumenteres for at medarbejderne i høj grad også udgør en del af denne, og at de måske har en anden opfattelse af, hvordan denne opleves i dagligdagen.

I international sammenhæng har der heller ikke været megen opmærksomhed på selve integrationen af en fusion. Paul Shrivastava nævner i hans artikel *Postmerger Integration* (1986), at få har forsket i problemerne ved at integrere organisationer efter de har fusioneret. Dog nævner han, at der har været mere fokus på de proceduremæssige og fysiske aspekter ved integrationen i management litteratur, mens der mangler forskning på det socio-kulturelle niveau ved at integrere fusioner⁶. (Shrivastava, 1986; 65-66) Nahavandi & Malekzadeh nævner også i deres artikel *Acculturation in Mergers and Acquisitions* (1988), at størstedelen af forskningen har drejet sig om det strategiske og finansielle match mellem to eller flere fusionerede organisationer. Selvom disse aspekter er vigtige for at få indblik i fusioner, efterlader det alligevel det socio-kulturelle aspekt relativt u-udforsket med undtagelse af, Barrett (1973), Hayes (1979), Sutton (1983) og Sales & Mirvis (1984), Shrivastava (1986) og (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 79). Det gennemgående tema for Barrett og Hayes er, at man grundlæggende holder produktivitetsmoralen holdes oppe ved hjælp af god og åben kommunikation internt i organisationen mellem ledelse og medarbejdere. Sales og Mirvis har en i højere grad en kulturtilgang end overstående, hvor de siger, at fusioner skaber konflikt, der leder til en kulturel læringsproces, som øger medlemmernes sans for egen kultur, hvilket tydeliggør forskellene mellem de to parter.

Når man læser bøger og artikler omkring fusions- og forandringsprocesser, så optræder vellykkede fusioner kun som et sjældent fænomen. Der kan opstilles flere hypoteser om, hvorfor det er reglen snarere end undtagelsen, at fusioner mislykkes. I litteraturen går den menneskelige faktor ofte igen og i den sammenhæng nævnes den ofte som det mest uforudsigelige i enhver fusion (Digmann og Hughes, 2007; 25). Dette speciale har netop fokus på denne faktor.

I dette speciale er fokus hovedsageligt på den "bløde" del af fusionsprocessen. Med "blød" menes det menneskelige aspekt i form af håndteringen af den socio-kulturelle integration. Det er ikke hensigten at nedvurdere andre vigtige spørgsmål og aspekter, som også er centrale at forholde sig til, ved en fusion. De er blot ikke fokus for dette speciale. Specialet udgør derfor ikke en holistisk tilgang i forhold til alle aspekter i en fusionsproces, men kan benyttes som et supplement til alle de andre strategiske, finansielle, juridiske og tekniske spørgsmål og

⁶ Jf. i øvrigt afsnittet *Integrationsområder ved en fusion*

problemer, som også skal adresseres. Specialet beskæftiger sig således med de mest komplekse og oftest oversete og underprioriterede aspekter ved en fusion; nemlig de socio-kulturelle aspekter. Aspekter der kan betyde, at fusionerne ender med at fejle, selv om andre aspekter håndteres eksemplarisk. Hvad der nærmere menes med socio-kulturelle aspekter vil blive forklaret i teoriafsnittet *integrationsområder i en fusion* side 19.

5 Organisatorisk tilgang

Som tidligere nævnt handler dette speciale om fusionen mellem AF og den kommunale indsats mod ledighed. Fusionen kan i nogen grad sammenlignes med en organisationsforandring (Pjetursson, 2005; 204) og derfor må der gøres nogle refleksioner omkring, hvad en organisation er, hvad den består af samt hvordan forandring af en organisation gennemføres.

Et jobcenter har særpræg i kraft af, at det er en offentlig organisation, som er underlagt en politisk ledelse. Selvom et jobcenter er en offentlig organisation, kan dens strukturelle opbygning, styring og processer undersøges ved anvendelse af organisationsteori, som ikke direkte er møntet på offentlige organisationer. Ordet organisation kan have flere betydninger og derfor er det her på sin plads at definere, hvad der menes, når der tales om organisationer i specialet. Jacobsen og Thorsvik definerer en organisation på følgende måde: *"En organisation er et socialt system, som er bevidst konstrueret med det formål at realisere bestemt mål."* (Jacobsen og Thorsvik, 2002; 12)

Det vil sige, at en organisation består af mennesker, som interagerer med hinanden og som er afgrænset fra omgivelserne og dermed udgør en formaliseret helhed, der samarbejder og beskæftiger sig med ensrettede hensigter for at realisere fælles mål. Desuden består den af visse strukturelle træk, som indkredser dens opgaver og processer, der er bevidst konstrueret for mest effektivt at løse opgaven. Organisationer varierer i forhold til disse kriterier og har en større eller mindre grad af kompleksitet.

Organisationer kan også studeres ud fra et eksternt perspektiv og skal ifølge Peter Kragh Jespersen da ses i forhold til omgivelserne: *"Organisationer er åbne sociale systemer, som må forandre sig i et stadigt samspil med en mangesidet og krævende omverden. Overlevelse kan derfor kræve omfattende og til dels revolutionære forandringer."* (Jespersen, 1996; 121)

Omgivelser kan således lægge pres på organisationen, der kan medføre forandring af organisationen eller som i dette speciale fusionen af AF og den kommunale indsats. I henhold til kommunalreformen og beskæftigelsespolitikken har det ikke i så høj grad været et pres fra omgivelserne men mere et krav fra regeringen, da beslutningen om at skabe en ny beskæftigelsesstruktur er blevet pålagt af denne i forbindelse med aftalen om kommunalreformen.

5.1 Teoretisk referenceramme

I dette afsnit vil der blive gjort rede for de teoretiske redskaber, som anvendes i specialet. Disse skal bruges til at søge forklaringer på, hvad der sker i casen og hvorfor.

Indledningsvis vil der være et afsnit omkring organisationsforandringer og fusioner. Dette er et afsnit, der i stor grad vil blive brugt som grundpræmis for at forstå casens kontekst og de betingelser som fusionen er underlagt. Herefter vil der blive præsenteret teorier, som omhandler selve integrationen i en fusion; herunder integrationsområder ved en fusion og graden af integration. Til sidst vil der blive gjort rede for teorier om forandringers betydning i en organisation og motivation, hvor teorierne kan være med til indfange hvilken form for integration, der er tale om.

Teorierne er valgt ud fra en forventning om, at de vil bidrage konstruktivt til at kunne forklare casen. Desuden er de valgt med henblik på, at de er centrale for problemformuleringen og hver især giver mening i forhold til undersøgelsesfeltet.

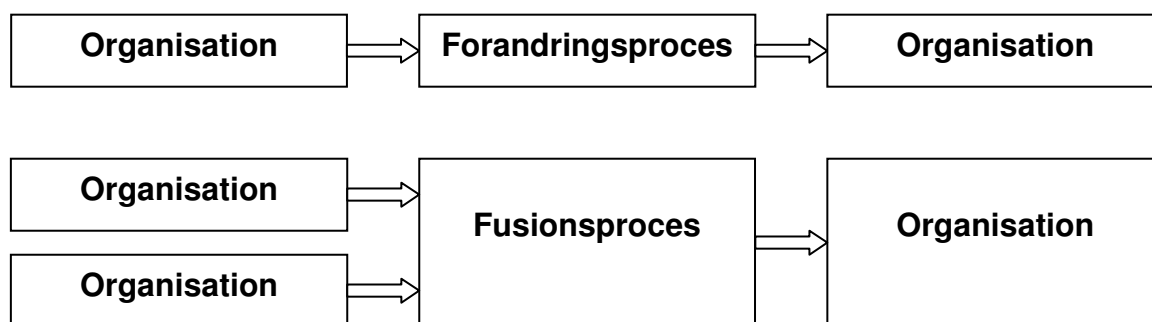
5.1.1 Organisationsændringer og fusioner

I nærværende afsnit vil der blive redegjort for, hvad der forstås ved en fusion og hvordan den adskiller sig fra organisatoriske forandringer. Til trods for forskellen mellem fusions- og organisationsteori kan man argumentere for, at der også er relevante sammenfald i disse organisatoriske processer. Fusioner er én måde at forandre på og hvis disse er vellykket er det vanskeligt at skelne mellem disse og vellykkede organisatoriske forandringsprocesser (Digmann og Hughes, 2007; 8). Fusioner er forskellige fra organisatoriske forandringer i deres altomfavnende og multidimensionelle karakter, der hænger sammen med, at der er tale om to eller flere organisationer som fusionerer og de dertilhørende krav det stiller til ledelsen af en fusion.

Organisationsforandring er ikke en fuldt ud dækkende term for den proces AF og den kommunale indsats mod ledighed undergik i januar 2007, idet der er tale om et andet organisatorisk fænomen, nemlig en fusion. *"A merger is both a phenomological and significant life event for the organization and its employees, and a major long-term process of change and integration."* (Cartwright & Cooper, 1996; 37). Fusioner er mere vidtfavnende end forandringer, eftersom fusioner omfatter en proces, hvor to eller flere allerede etablerede organisationer smelter sammen, der vil berøre alle dele af organisationen. Organisationsforandringer er derimod større eller mindre ændringer i enkelte eller flere dele af organisationen. Traditionelt set sonderer man mellem større, radikale forandringer og

mindre, løbende tilpasninger. Store forandringer ændrer på mange områder en organisations, herunder både ledelse og medarbejdere, måde at forstå sig selv på og ikke mindst den måde man har udført arbejdet og samarbejdet på. Derudover ændrer en sådan forandring også adfærd, tænkemåder, handlinger og kompetencebehov. Dertil kommer der mange justeringer og udvikling af organisationsstruktur, arbejdsmåder, samarbejde og koordination, kultur samt kompetencer. (Helder og Pjetursson, 2002; 104-106) Når jobcentrene fusionerer, betyder det, at de mere eller mindre skal bygges op fra bunden, da alt i princippet er nyt; både med hensyn til ledelse, medarbejdere, mange af arbejdsopgaverne og måden de løses på. Der er således tale om en radikal forandring af organisationen, som samtidig betyder, at der efterfølgende vil komme justeringer og mindre løbende forandringer før den nye fusionerede organisation fungerer optimalt. Figur 1 viser forskellen mellem fusion og organisationsforandring.

Figur 1: Forskellen mellem en organisationsforandring og fusion



Den øverste del af figuren illustrerer en organisationsforandring. Som nævnt ændres der en eller flere dele af organisationen ved en organisationsforandring, men til forskel fra en fusion er det stadig den samme organisation. I den nederste del vises en fusion. De gamle organisationer ophører med eksisterer i deres oprindelige form ved en fusion, eftersom de smelter sammen til en ny organisation. Ved en fusion skaber man således på baggrund af det tidligere noget nyt, der til sammen giver mere end summen af delene. *"Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter."* (Amskov, Iversen og Fabricius, 2004; 7) Dette er, som før skrevet, den definition af en fusion, som jeg vil ligge mig op ad, da den fremhæver en fusions karakteristika.

5.1.2 Faserne i en fusionsproces

Ifølge Kurt Lewin kan fusionsprocesser deles op i forskellige faser, som stiller forskellige krav til ledelsen. Han arbejder ud fra en teori om, at forandringer gennemløber tre faser; nemlig optøningsfasen, bevægelsesfasen og fastfrysningssfasen.

Figur 2: Lewins model for forandringsstrategier



Kilde: Hansen og Heide, 1999; 408

I den første fase, der er optøningsfasen, udsættes organisationen for et internt eller eksternt pres, som gennemtvinger fusioneringen. Her skal ledelsen få de ansatte til at forstå og acceptere at en forandring er nødvendig, og gøre op med den nuværende måde at klare opgaverne på. Her skal eventuel modstand fra medarbejdere også overvindes. I bevægelsesfasen implementeres forandringen og i fastfrysningssfasen skal ledelsen sørge for, at de nye tiltag stabiliseres og nye rutiner etableres i organisationen. (Zand & Sorensen, 1975; 534-535; Hansen og Heide, 1999; 408)

Jobcentrenes fusion kan være vanskelig at overføre direkte til Lewins teori, da disse har haft et unikt forløb, og måske især fordi der tale om en meget generel teori. Der er mange af disse mere generelle teorier, som indeholder denne problematik, især når de skal benyttes i forhold til empiriske cases. De kan dog med fordel anvendes til at etablere nogle overordnede linjer for casens forløb, men tager samtidig ikke højde for specifikke og komplicerede forhold. Med hensyn til Lewins teori er den af sådan en alder⁷, at kriterier i større forandringsprocesser må have ændret sig siden teorien blev udformet. Man kan imidlertid argumentere for, at teorien i kraft af sin overordnede karakter kan være behjælpelig med at identificere nogle overordnede faser i jobcentrenes fusionsprocesser, selvom de ikke kan passes 100 pct. ind under teorien.

Årsagen til dette er, at jobcentrenes fusioner ikke er frivillige, eftersom det er en beslutning, som er vedtaget i Folketinget, der har bestemt dette vilkår for centrene. Tidshorisonten for centrene fusion var også mere eller mindre fastlagt, idet den nye kommunale struktur skulle træde i kraft d. 1. januar 2007. I forhold til Lewins teori er der således eksterne faktorer, værende regeringen og dets flertal, som iværksætter optøningsfasen. Lewin argumenterer for i

⁷ Lewin (1890-1947)

sin teori, at man skal sikre, at medarbejderne forstår og accepterer forandringen og nødvendigheden af den. Man kan have en forventning om, at denne proces delvist fortsætter over i bevægelsesfasen, eftersom enkelte medarbejdere kan være længere tid om at acceptere forandringer, der vil påvirke dem i deres fremtidige arbejde.

Man kan argumentere for, at modellen har en mangel, når den ses i forhold til jobcentrenes fusion, da Lewin ikke har medtaget en periode for fastsættelsen af forandring, det vil sige en beslutningsfase. Denne fase er central i henhold til jobcentrenes fusioner, da der her er lagt store kræfter for at få en vellykket fusion. Fusionspartnerne fungerer også ofte i denne periode, som adskilte enheder i en vis periode (Cartwright & Cooper, 1996; 35-36).

Lewins model kommer mest til sin ret ved større, radikale forandringer, og derfor er den ikke i praksis anvendelig ved mindre, løbende forandringer, som er blevet en fast del i mange organisationers liv og virke. (Strøm og Harboe, 2006; 9) Her er Lewins model for rigid til at kunne tage højde for disse.

5.1.3 Integrationsområder i en fusion

Overordnet set, når man taler om at integrere ved en fusion, involverer dette at koordinere aktiviteter for at nå det ønskede mål i organisationen, og herunder kontrollere at de enkelte afdelingers aktiviteter og output er tilfredsstillende. Derudover handler det om, at løse evt. konflikter mellem afdelinger og individer samt uoverensstemmende individuelle mål. (Shrivastava, 1986; 67) Det største problem, ifølge Paul Shrivastava, ved en fusion, er, at få integreret de to organisationer (eller flere) til én organisation, hvilket skal finde sted på forskellige niveauer. Når man skal undersøge integrationen ved en fusion, kan den deles op i tre områder, nemlig *fysisk integration*, *proceduremæssig integration* og *socio-kulturel integration*. (Shrivastava, 1986; 65-66) Mens den fysiske og proceduremæssige integration umiddelbart er nemmest at håndtere for en fusion, er den socio-kulturelle integration, ifølge Shrivastava, den mest afgørende i henhold til at få en succesfuld integration (Shrivastava, 1986; 65). Den fysiske integration indeholder elementer som bygninger, produktlinjer, teknologi, produktionssystemer mm. Proceduremæssig integration omhandler regnskabs-, økonomi-, personalesystemer samt kommunikation og koordinering af opgaver mv., og socio-kulturel integration indeholder elementer som organisationsstruktur, ledelsesstil, identitet, normer, værdier samt engagement og motivation osv. (Shrivastava, 1986; 68-72) De socio-kulturelle aspekter involverer en sammensmeltning af kulturer, hvor hver gruppe i organisationen udvikler deres egne sociale og kulturelle normer, der får dem til at fungere

som en sammenhængende enhed. Det er nødvendigt, at disse grupper er integreret for, at organisationen kan reagere som én enhed på eksterne krav (Shrivastava, 1986; 67).

Som skrevet i afsnittet '*Problemstilling*' er samarbejdet mellem den kommunale og den statslige del et centralt element i problemstillingen. Det er en vigtig faktor i forhold til at bestemme graden af integrationen i casen, og i den henseende vil der senere i analysen blive lagt særligt vægt på den socio-kulturelle integration, idet samarbejdsproblematikken er mest relevant i forhold til dette integrationsområde. Det betyder ikke, at jeg afgrænser mig fra de resterende typer af integrationsområder, men at der primært vil være fokus på denne type.

5.1.4 Graden af integration

Nahavandi og Malekzadeh (herefter N&M) har udarbejdet en model, der fokuserer på processen for kulturtilpasning ved en fusion. I deres artikel '*Acculturation in Mergers and Acquisitions*' (1988) er deres tese, at graden af overensstemmelse mellem de fusionerede parter foretrukne måde at tilpasse sig en kultur på vil have en effekt på graden af stress i forhold til at kulturtilpasse sig. Udfaldet af dette vil enten være med til at fremme eller hindre implementeringen af fusionen. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 79)

Ifølge N&M kan der være flere motiver bag en fusion, det kan fx være at opnå en synergieffekt i produktionen eller en finansiell synergieffekt. Afhængig af hvilke motiver der ligger bag, må parterne have en implementeringsstrategi, der bestemmer i hvilken grad parternes forskellige systemer skal forbindes og i hvilken grad parternes medarbejdere skal samarbejde. Hvis parterne har meget lidt tilfælles vil motivet ofte være at opnå en finansiell synergieffekt, og derfor vil der ikke være et særligt stort behov for interaktion og kontakt mellem parternes medarbejdere, hvorfor behovet for integration ligeledes vil være minimal. Hvis det derimod er et andet motiv end det finansielle, som er gældende, vil der i langt højere grad være behov for interaktion og kontakt mellem parternes medarbejdere, hvilket også forudsætter en højere grad af integration. I samme forbindelse nævner de, at opnåelsen af en synergieffekt, langt fra har været nem på grund af en række faktorer som forskelle i ledelsesstil, modstand mod forandring af strukturer fra parternes medarbejdere og villighed til at tilpasse sig den anden parts kultur og praksisser. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 80-81)

Modellen, N&M har udarbejdet, viser fire forskellige integrationstyper ved en fusion; *integration, indlemmelse, adskillelse og afvikling* (Figur 3). (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 82-83)

Figur 3: Nahavandi & Malekzadehs integrationsmodel

		Ligeværdige parter	
		Meget	Lidt
Integrationsomfang	Stort	Integration	Indlemmelse
	Lille	Adskillelse	Afvikling

Kilde: Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 83

Ved integration er der interaktion og adaption mellem de to parter kulturer⁸, hvilket kræver en fælles indsats. Denne integrationstype medfører ikke tab af kulturel identitet for nogen af parterne. Det betyder, at de beholder mange af deres antagelser, overbevisninger, praksis og arbejdsmetoder, men samtidig er villig til at integrere den anden parts antagelser, overbevisninger osv. Overordnet set vil denne integrationstype medføre en vis mængde ændringer i begge parter kulturer og praksis, men ikke i så høj grad, at den ene part prøver at dominere den anden, hvilket er det afgørende for, at der er tale om integration.

Indlemmelse er altid en ensidig proces, hvor den ene part er villig til at adoptere den anden parts identitet og kultur og give afkald på deres egen kultur samt organisatoriske praksis, systemer og arbejdsmetoder. Denne integrationstype vil ofte forekomme, hvor medlemmerne i den ene organisation føler, at deres kultur og praksis ikke fungerer hensigtsmæssig og er til hindrer for en effektiv organisation.

Ved adskillelse forsøger den ene part at bibeholde deres kultur og praksis ved at separere sig og være uafhængig af den anden part. Medlemmerne modstræber forsøg på adaption og mægling med den anden part og prøver dermed at blive totalt separeret. Dette betyder, at der vil være minimal kulturel udveksling mellem de to parter og at begge vil fungere uafhængigt af hinanden.

Ved afvikling mister begge parter deres kulturelle og psykologiske kontakt med både dem selv og den anden part. Afviklingen fremtræder, når medlemmer fra den dominerede part ikke sætter pris på deres egen kultur, praksis og arbejdsmetoder og heller ikke vil indlemmes (boks

⁸ Nahavandi og Malekzadeh definerer kultur som de overbevisninger og antagelser en organisation deler imellem dens medlemmer. Dog kan der eksistere subkulturer blandt den dominerende kultur, de kan være opdelt efter uddannelse, arbejdsfunktion etc. (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; 80). Samme definition af kultur benyttes i dette speciale.

2) i forhold til den anden part. Resultatet af denne proces er, at den dominerede part vil blive en disintegreret enhed, hvor de føler en stærk kollektiv og individuel forvirring og dermed mister identitet.

5.1.5 Reaktioner på forandring

De resterende teoretiske overvejelser i specialets teoretiske referenceramme har den funktion, at de kan være med til indfange hvilken form for integration, der er tale om.

Vellykkede fusioner optræder ifølge Digmann og Hughes kun sjældent, da der ikke er opnået kompatibilitet mellem en ønsket og realiseret tilstand. En mulig forklaring på dette er, at ledelsen i sin forståelse af forandring ikke har fokus rettet mod, hvad der sker med mennesker, når rammerne for indhold af de opgaver, organisationen løser, gennemgår en radikal forskydning. Den menneskelige faktor ved fusioner og forandringer er meget uforudsigelig bl.a. pga. radikal transformation af arbejdsrammer, arbejdsgange, kollegarelationer og kulturer, som påvirker mennesker. Medarbejdernes grundlæggende antagelser brydes op eller forskydes med forskelligartede reaktioner og handlinger til følge. Hvis ledelsen ikke tager de menneskelige reaktioner alvorligt, vil fusionen højst sandsynlig mislykkes. (Digmann og Hughes, 2007; 25-26)

I forlængelse af dette hævdes det i litteraturen omhandlende forandring i en organisation, at mennesket grundlæggende er imod forandringer. Her er det en af ledelsens vigtigste opgaver at overvinde denne modstand i en forandringsproces. Det kan dog diskuteres, hvorvidt denne påstand er rigtig. Pjetursson påpeger, at selvom der ofte kan observeres en træghed, når mennesket bliver udsat for forandringer, kan det modsatte ligeledes observeres. I denne sammenhæng mener han, at den moderne medarbejder generelt er blevet mere forandringsvillig og positivt indstillet over for forandringer (Pjetursson, 2005; 187). Jacobsen og Thorsvik mener til gengæld, at *”jo mere omfattende en ændring er, og jo flere grupper den påvirker, jo stærkere kan modstanden forventes at blive.”* (Jacobsen og Thorsvik, 2002; 364) Fusionen mellem AF og den kommunale indsats må nødvendigvis være en omfattende ændring og må påvirke mange grupper, hvilket ifølge citatet vil medføre kraftig modstand fra medarbejderne, men ifølge Pjetursson kan det modsatte ligeledes være tilfældet.

Modstand mod forandring er ikke en entydig størrelse og kan have mange udtryksformer af den grund, at modstanden afhænger af, om forandringen er til fordel for den enkelte eller ej.

Med andre ord er det indlysende, at hvis forandringen indebærer en række fordele for den enkelte, vil modstanden være minimal og vice versa.

5.1.6 Motivation

Ifølge Digmann og Hughes er det helt centrale tema for, om fusioner lykkes, medarbejdernes motivation. Medarbejdere skal motiveres til at synes, at forandring er en god idé, og det er der større chance for, hvis forandringen giver mening, og de oplever at have medejerskab til processen. (Digmann og Hughes, 2007; 26) Set i forhold til problemstillingen er medarbejdernes motivation central, idet hvis deres motivation er lav i fusionsprocessen vil de i højere grad modarbejde denne i stedet for at samarbejde om at implementere fusionen.

En måde at motivere medarbejdere i en fusionsproces er, fuldt og helt at inddrage dem i at opbygge den nye organisation og involvere dem i opgaveløsningen, således at de får frigjort kreativitet og energi og samtidig får ejerskab til den fælles kultur. (Digmann og Hughes, 2007; 63) I fusioner, hvor ledelsen har haft mere fokus på samværet med nye kollager og den måde de skal være det på, har ikke opnået samme effektivitet i forhold til målene for fusionen, sammenlignet med når opgaveperspektivet er i centrum. Det at lære hinanden at kende er ikke et mål i sig selv, men en forudsætning for at samarbejde om at løse en ny opgave og tackle fremtidige udfordringer. Med den nye opgave som referencepunkt etableres et nyt *fælles tredje* mellem de fusionerede parter – et fælles opgaveperspektiv, der er konstituerende for enheden i den nye fusion. Det vil sige, at opgaven leverer indholdet og omdrejningspunktet for samarbejde samt dialog og dermed vil kulturdimensionen følge af sig selv (Digmann og Hughes, 2007; 67)

En anden måde at motivere medarbejderne på er, at give dem medindflydelse i forandringsprocessen, da det kan være en invitation til at sætte sit fingeraftryk på processen. Det har den fordel, at det vil åbenbare de initiativer og den forandringskraft, som ligger i hele organisationen og på denne måde bliver forandringen ikke kun afhængig af ledelseskraft. (Digmann og Hughes, 2007; 72)

6 Undersøgellesdesign

I dette kapitel vil jeg give et overblik over, hvordan jeg vil besvare specialets problemformulering. Dette gøres ved hjælp af undersøgelsesdesignet, der skal sikre, at det teoretiske og empiriske materiale samlet set gør mig i stand til at besvare problemformuleringen. Undersøgelsesdesignet bliver beskrevet og diskuteret nedenfor. Først vil jeg gøre rede for valget af et kvalitativt single casestudie, dernæst gennemgås udvælgelsen af casen.

Specialets tilgang er gennem en case at få indblik i, hvordan ét fælles jobcenter⁹ har håndteret fusionen med henblik på at integrere de to tidligere systemer og hvilken betydning det har for karakteren af samarbejdet og koordinationen i organisationen, som de er blevet pålagt af lovgivningen på området.

Specialets undersøgelsesdesign er et single casestudie design, hvor casen består af fusionen af AF og kommunen i Jobcenter Mors.

Ifølge Robert K. Yin er et casestudie en empirisk analyse, som undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig, især når grænsen mellem fænomenet og konteksten ikke er tydelig (Yin, 2003; 13). Behovet for at anvende et casestudie opstår især, hvis man ønsker at forstå og undersøge sådan et komplekst socialt fænomen (Yin, 2003; 3). Et casestudie er derfor relevant at benytte, idet jeg forventer, at der er en sammenhæng mellem det sociale fænomen – fusionen af et jobcenter – og den kontekst, hvori fusionen af et jobcenter udfolder sig (Antoft og Salomonsen, 2007, 32). Et argument for at vælge et single casestudie kan være, at casen repræsenterer en unik eller ekstrem case (de Vaus, 2001; 226-227) mens et andet argument for dette valg kan være, at casen relaterer sig til en større population eller generel sammenhæng (Antoft og Salomonsen, 2007; 43), hvilket der er tale om med denne case. Det vil sige, at der ikke umiddelbart er tale om en unik eller ekstrem case, men derimod en case, som er repræsentativ for, hvordan andre fælles jobcentre har skullet håndtere en fusion, og hvordan de har integreret samarbejdet og koordinationen mellem de to tidligere systemer. Det er altså en problemstilling, som man kan have en forventning om at finde i langt de fleste fælles jobcentre i landet, og dermed udgør dette casestudium et single casestudie med fusion af Jobcenter Mors som case. Dog er der visse forbehold at tage i ovenstående argumentation, eftersom Morsø Kommune ikke blev

⁹ Type B-center jf. i øvrigt afsnittet *Tilblivelsen af jobcentrene*

fusioneret med andre kommuner i forbindelse med strukturreformen og derfor var det kun AF og den kommunale arbejdsmarkedsafdeling i denne kommune, som skulle fusioneres i jobcenteret. I en del af de andre jobcentre landet rundt kom der medarbejdere fra flere kommuner og AF-afdelinger. Dette vil naturligvis give nogle andre præmisser, i forhold til ledelse, kultur etc., da det er på forskellige grundlag, hvorpå de fælles jobcentre skulle fusioneres. Alligevel er der 30 kommuner, udover Jobcenter Mors, som ikke blev sammenlagt med andre kommuner i forbindelse med strukturreformen, hvor 2/3 ligger i Region Hovedstaden (Indenrigsministeriet). Samtidigt er Jobcenter Mors et lille jobcenter i en lille kommune med et beskedent antal ansatte, hvilket også kan have en betydning, eftersom store jobcentre ofte har flere afdelinger på forskellige adresser, hvilket giver forskellige betingelser for at integrere parterne i forhold til mindre jobcentre.

I forhold til kvalitative casestudier findes der imidlertid flere former, der kan deles op efter, hvorvidt deres formål er deskriptivt eller analytisk og om enheden, som undersøges, tager afsæt i empirisk eller teoretisk viden. De forskellige former ses i nedenstående figur 4.

Figur 4: Typer af casestudier

	Deskriptivt Generering af ny empirisk viden	Analytisk Generering af ny teoretisk viden
Videnskabelig tolkning har afsæt i empirisk viden og data	Ateoretiske casestudier	Teorigenererende casestudier
Videnskabelig tolkning har afsæt i teoretisk viden	Teorifortolkende casestudier	Teoritestende casestudier

Kilde: Antoft og Salomonsen, 2007; 34 og Andersen, 1997; 127

Dette speciale søger ikke, at teste eller generere hypoteser, i stedet for ønsker jeg, at benytte den teoretiske ramme som et redskab til at forstå og forklare den konkrete case i henhold til problemformuleringen, dermed er casestudiets fokus casecentreret og ikke teoricentreret (de Vaus, 2001; 221-224). Dette afstedkommer et analysedesign på to niveauer. Det vil sige, at

den beskrivende analysedel sættes i relationen til den forklarende analysedel. Dermed bliver den deskriptive del en nødvendighed for at komme videre til den forklarende del, eftersom beskrivelsen gør os i stand til at komme et niveau dybere, hvor den forklarende del befinder sig. (de Vaus, 2001; 224) . I henhold til figuren overfor kan der således argumenteres for, at specialets design er et teorifortolkende casestudie. Dette casestudie tager enten afsæt i empiriske beskrivelser af en udvalgt case eller teoretisk viden der på forhånd danner en fortolkende ramme omkring casestudiet. Det vil sige, at det der adskiller de forskellige typer af casestudier, er på hvilket grundlag den videnskabelige fortolkning foretages. Det teorifortolkende casestudie tager altså afsæt i allerede etablerede teorier. Teori udgør således en ramme, hvorudfra man afgrænser sin case, strukturerer sit materiale empirisk materiale og diskuterer hvorvidt og hvorledes ens case har en generel eller unik karakter (Antoft og Salomonsen, 2007; 38-39), hvor det sidste er diskuteret ovenfor. Teori kommer dermed til at lægge for grund, hvilke case-elementer der er relevante for et givent studium, hvor casen søges vurderet og karakteriseret på baggrund af den teoretiske ramme. Det vil sige, at specialets formål er at generere ny empirisk viden på grundlag af teoretisk viden. Det betyder konkret, at undersøgelsen genererer viden om Jobcenter Mors integration på grundlag af fusionsteori.

Casestudie designet vælges på baggrund af overstående, da jeg vil indfange jobcentrets grad af samarbejde og koordination. Endvidere ønskes det undersøgt, hvordan organisationen, som et hele, har integreret fusionsprocessen mellem AF og den kommunale indsats. Dette mener jeg bedst lader sig gøre med et casestudie, eftersom det giver bedre mulighed for at beskrive casen i dens helhed og kompleksitet, som samtidig er et aktuelt fænomen ude i jobcentrenes virkelighed. Årsagen til dette skal findes i, at et casestudie designs styrke er dets bredde, forstået sådan, at det empiriske materiale kan omfatte både dokumenter, artefakter, interview og observation. Man er således ikke begrænset af bestemte datakilder, det vil sige, at man ikke udelukker potentielle datakilder for at opnå kontrol med genstandsfeltet for analysen og de uklare grænser mellem fænomenet og konteksten. Andre undersøgelsesstrategier som f.eks. observationer eller survey, vil ofte ikke være tilstrækkelige i forhold til at indsamle empiriske materiale i forhold til casestudier, når et komplekst socialt fænomen ønskes undersøgt (Yin, 2003; 7-8).

6.1 Caseudvælgelse

Der er flere årsager til, at jeg har valgt casen Jobcenter Mors' fusion. Som skrevet ovenfor er det ikke umiddelbart en unik eller ekstrem case, men derimod en case, som man kan forvente er repræsentativ for en bredere population. Dette hænger sammen med, at problemstillingen ikke er specifik for casen, men som højst sandsynlig kan genkendes i de fleste fælles jobcentre i landet. Som det fremgår af problemformuleringen, ønsker jeg at undersøge et fælles jobcenters fusion, hvilket begrundes med især to årsager. For det første alene af den grund, at der er flere fælles jobcentre end pilot-centre, og dermed er problemstillingen relevant for flertallet af jobcentrene. For det andet er der flere organisatoriske udfordringer i et fælles jobcentre i forhold til et pilot-center. I de fælles jobcentre samarbejder stat og kommune om opgaveløsningen, mens det alene er kommunen, som varetager opgaverne i pilot-jobcentrene. Kommunens varetagelse af de statslige opgaver i pilot-jobcentrene sker efter delegation fra staten. Det vil sige, at der kun refereres til én moderorganisation i et pilot-center, mens de fælles centre refererer til både staten og kommunen. Som en konsekvens af dette er pilot-centrene kun ledet af en kommunal centerchef, mens de fælles centre er ledet både af en kommunal og statslig centerchef. På den baggrund synes jeg, at det er mest interessant at undersøge et fælles jobcenter fusion, da et fælles jobcenter umiddelbart har flere udfordringer organisatorisk set i forhold til at fusionere AF og kommunen.

Som udgangspunkt ville jeg have en case i Nordjylland, da det vil kræve færrest ressourcer og tid. Det skulle imidlertid vise sig at være ret vanskelig proces at få en case til at medvirke i specialet. Henvendelser til forskellige jobcentre var forgæves, hvor et enkelt ikke svarede tilbage om de var interesseret efter adskillige henvendelser, andre havde allerede studerende eller forskere tilknyttet og havde ikke overskud til at afsætte mere tid. Vejleder Thomas Bredgaard har en god kontakt til den statslige centerchef for Morsø Jobcenter og efter kontakt med den statslige centerchef, var de velvillige i at deltage.

6.1.1 Casebeskrivelse

Morsø Kommune er efter strukturreformen blevet en af de mindste kommuner i landet¹⁰ og dette betyder, at jobcenteret også er af mindre størrelse. Morsø Kommune blev ikke fusioneret med andre kommunerne i forbindelse med strukturreformen og derfor var det kun AF og den kommunale arbejdsmarkedsafdeling, som skulle fusioneres i jobcenteret. I mange af de andre jobcentre landet rundt kom der medarbejdere fra flere kommuner og AF-afdelinger.

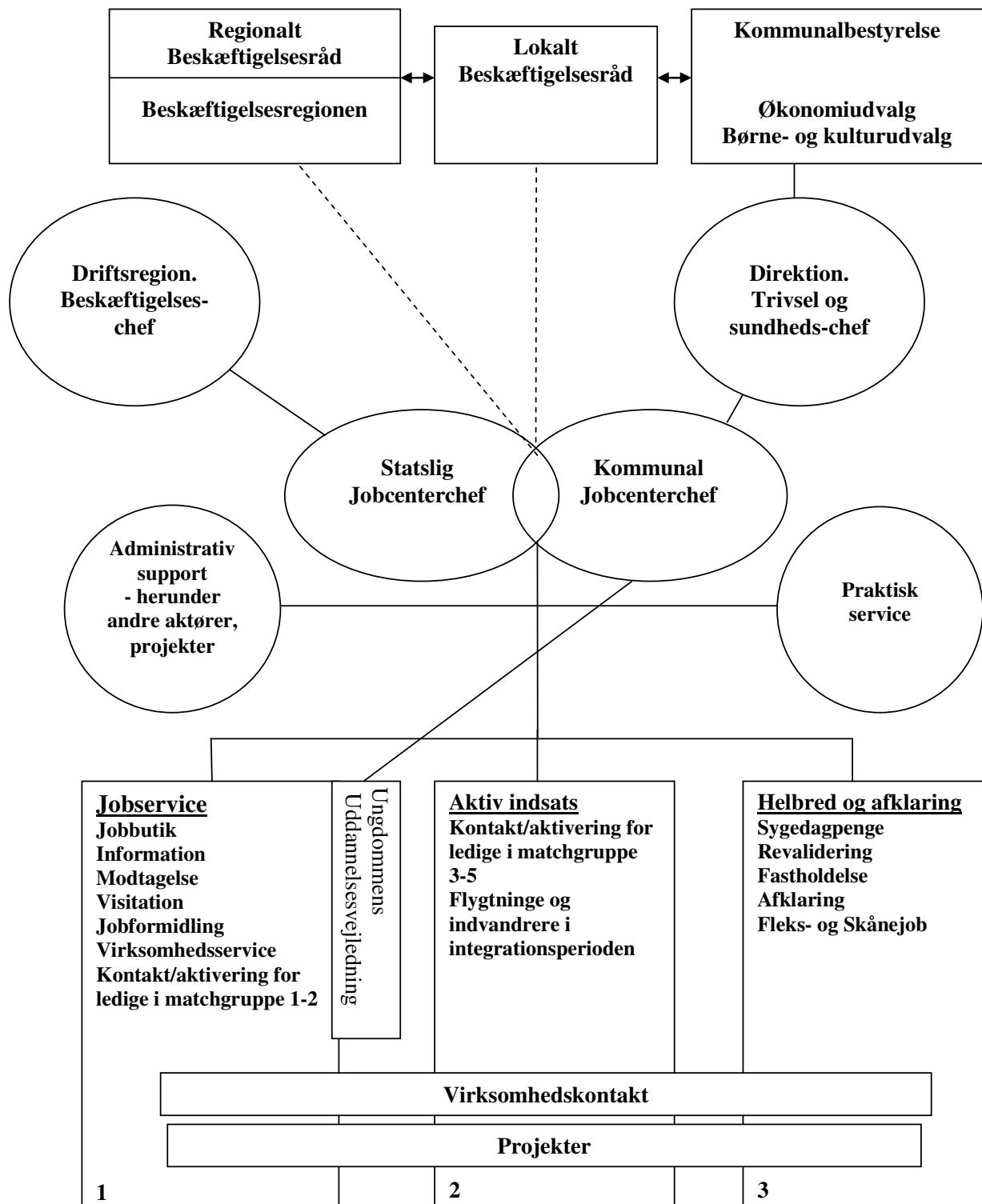
¹⁰ Indbyggertallet er pr. 1. januar 20.091

Morsø Kommune er en udkantskommune set både i forhold til hele landet, men også i forhold til den nordjyske region, som Morsø Kommune er en del af. På trods af den geografiske placering har kommunen et velfungerende arbejdsmarked med en ledighedsprocent på 1,3 i juli 2008, som er under den gennemsnitlige ledighed for hele regionen, der ligger på 1,5 pct. (Danmarks Statistik).

Jobcenter Mors er organiseret med både en statslig og kommunal centerchef og derfor er dette et fælles center til forskel fra pilotcentrene¹¹. Organisationsdiagrammet ses i nedenstående figur.

¹¹ Jf. afsnittet *Skabelsen af de nye jobcentre* side 4

Figur 5: Organisationsdiagram over Jobcenter Mors



Som det kan ses i organisationsdiagrammet består selve jobcenteret af tre afdelinger; jobservice, aktiv indsats samt helbred og afklaring. Jobserviceafdelingen er besat af både statslige og kommunale medarbejdere, mens aktiv indsats samt helbred og afklaring er rene kommunale afdelinger. I jobserviceafdelingen modtages alle førstegangshenvendelser, hvor de forsikrede ledige forbliver i denne afdeling i den statslige del. Kontanthjælpsmodtagerne er opdelt efter, hvilket match¹² og alder de har. De 18-64 årige, som er placeret i matchgruppe 1-2, forbliver ligeledes i jobserviceafdelingen i den kommunale del. Ledige over 25 år, som er placeret i matchgruppe 3, forbliver også i jobserviceafdelingen. Unge mellem 18-25 år, der er placeret i matchgruppe 3-5, flyttes til aktiv indsats, mens ledige over 25, som er placeret i matchgruppe 4-5, ligeledes flyttes over i aktiv indsats. Desuden er ungdommens uddannelsesvejledning direkte knyttet til Jobcenteret, som en del af jobserviceafdelingen. På tværs af disse afdelinger ligger virksomhedskontaktgruppen og fælles projekter. Virksomhedskontaktgruppen består af syv jobkonsulenter, hvor disse har deres primære opgave i deres respektive afdelinger (en er tilknyttet jobserviceafdelingen, to er tilknyttet aktiv indsats og fire er tilknyttet helbred og afklaring), men indgår i en samlet tværgående koordinering i denne gruppe.

Jobcenter Mors har kontor i Nykøbing Mors i bygningen, hvor det gamle Morsø Jernstøberi lå før i tiden. Her er personalet fordelt på tre etager, hvor der i skrivende stund er 45 personer ansat med en fordeling på 39 kommunale ansatte og seks statslig ansatte.

Den nye beskæftigelsesreform trådte i kraft fra 1. januar 2007, men tre jobcentre fik lov til at ”tyvstarte” fra starten af september 2006, hvilket er Jobcenter Odsherred, Jobcenter Herlev og Jobcenter Mors (Hansen, 2006; 16).

¹² Matchgrupperne bruges til systematisk at vurdere graden af match mellem den lediges ressourcer og arbejdsmarkedets krav for på et kvalificeret grundlag at vurdere den lediges beskæftigelsespotentiale – populært sagt afstanden til arbejdsmarkedet (Beskæftigelsesministeriet).

7 Metode

I dette kapitel vil centrale metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser præsenteres. Først diskuteres den overordnede videnskabsteoretisk tilgang til problemstillingen og derefter diskuteres, hvordan inddragelsen af empiri indgår i forhold til problemstillingen.

7.1 Videnskabsteoretisk tilgang til problemstillingen

I dette speciale anlægges en konstruktivistisk tilgang til problemstillingen, som grundet i forståelsen af vidensbegrebet, som ikke blot værende eksplicit, men som også havende tavse bestanddele.

Menneskers udsagn og vurderinger er udtryk for kognitive processer, som er socialt forankret og institutionelt reguleret. Med andre betyder dette, at en jobcenterkonstruktion består både af struktur og agerende parters egne forståelser. Der vil dog blive lagt vægt på, at praksis forandres under forudsætningen af, at parters egne forståelser ændrer sig.

Inden for konstruktivismen, at al viden kun er repræsentationer af verden blandt mange andre mulige repræsentationer (Jørgensen og Phillips, 1999; 32). Det er derfor et gennemgående problem, at forskeren altid har en eller anden holdning angående problemstillingen, hvilket medfører, at denne holdning er medbestemmende for, hvad man kan se og hvilke resultater, der fremlægges. (Jørgensen og Phillips, 1999; 32). Hermed kan og højst sandsynlig vil analysen komme til at se anderledes ud, hvis andre skulle lave samme analyse.

7.2 Kvalitativ metode

I dette afsnit vil der blive argumenteret for, hvorfor jeg vælger at benytte kvalitative metoder i specialet. Mere præcist vil argumentationen omhandle, hvorfor jeg vælger at foretage en empirisk undersøgelse i form af interview med respondenter fra casen. Der vil desuden blive redegjort for de metodiske overvejelser, som ligger til grund for selve gennemførelsen af empiriundersøgelsen. Derudover vil datagrundlaget også indeholde dokumenter fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, lovgivning for jobcentre og Jobcenter Mors.

7.2.1 Interviews

I forbindelse med mit casestudie har jeg valgt at anvende kvalitativ metode i form af interview. En af de primære årsager til dette valg er, at det er en velegnet metode til at forstå komplicerede sammenhænge samt at kortlægge viden og oplevelser hos en given aktørgruppe. Styrken ved at interviewe ligger også i fleksibiliteten og muligheden for at tilpasse sig de

skiftende omstændigheder, hvilket i praksis vil sige, at det er muligt at stille forskellige spørgsmål, på forskellige måder og i forskellig rækkefølge (Murphy, 1980; 77). Dette styrker også specialets validitet, eftersom det giver mulighed for at spørge uddybende til svar og emner, som man ikke kalkulerede med på forhånd i form af forudbestemte spørgsmål i interviewguiden. Ulempen ved dette er dog, at det har en konsekvens for reliabiliteten, idet datagrundlaget ikke vil blive ens, når respondenterne ikke får præcis de samme spørgsmål og dermed bliver det vanskeligt at eftergøre, idet man ikke kan forvente at kunne genskabe den eksakte samme samtale. Dette vil indebære begrænsninger i henhold til generalisering af specialets resultater, da der i denne variation af spørgsmål tages forbehold for situations- og personrelaterede forhold. Nedenfor vil der komme en yderligere uddybning vedrørende undersøgelsens validitet og reliabilitet.

7.2.2 Interviewets struktur

Før man gennemfører forskningsinterviews er der forskellige overvejelser man bør gøre sig. For eksempel er det vigtigt at beslutte sig for den overordnede ramme for interviewene. Det overordnede formål med interviewene er, at beskrive den interviewedes livsverden for at kunne tolke meningen med de fænomener, som den interviewede beskriver. Interviewene skal altså forløbe som en samtale, som skal dække respondenternes virkelighedsopfattelse af fusionen i Jobcenter Mors og dens karakter. Dette har en betydning i forhold til, hvor struktureret samtalen kan gennemføres. Strukturen i et interview kan variere fra det meget strukturerede til det meget løst strukturerede. Imellem disse to yderpunkter findes det semi-strukturerede interview, hvor dette styres mere af emner end af præcise spørgsmål, dog suppleret med visse standardspørgsmål, der skal gøre det nemmere at sammenligne respondenterne. I det semi-strukturerede interview er formålet med spørgsmålene hovedsageligt at styre samtalen ind på de på forhånd udvalgte emner og således sørge for, at man får dækket dem tilstrækkeligt. (Pole og Lampard, 2002; 128-132) Det semi-strukturerede interview giver åbenhed og dermed mulighed for, at jeg, som interviewer, kan følge op på svar i forhold til problemstillingen, der opstår under selve interviewet og få dem uddybet (Kvale, 1997; 92).

Jeg har valgt i denne undersøgelse at benytte mig af semi-strukturerede interviews, da jeg for det første ønsker at sammenligne respondenterne i casen og derfor har behov for en vis styring af samtalen, og for andet ønsker jeg at give respondenterne mulighed for at tale mere frit, som skal sikre en mere åben dialog for at få indblik i respondenternes

virkelighedsopfattelse. Dette gør samtidig mulighederne bedre for at indsamle viden om fusionen og dennes karakter, da det kan være vanskeligt at afdække.

7.2.3 Valg af respondenter

Den indsamlede empiri består af fem interviews, henholdsvis den statslige centerchef, den kommunale centerchef, en statslig medarbejder og to kommunale medarbejdere. Dette valg er foretaget for at nå bredt omkring og for at få et mere nuanceret billede af organisationen. Med dette menes, at jeg både får ledernes og medarbejdernes syn og vurderinger af fusionen, idet man nemt kan forestille sig, at der vil være en forskel i disse. Derudover har tre af de fem respondenter arbejdet i beskæftigelsessystemet før selve fusionen, hvilket også gør det muligt at se casen retrospektivt og dermed sammenligne de tidligere systemer mod den nye beskæftigelsesstruktur. Der er dog visse ting man skal være opmærksom på ved den retrospektive tilgang. Der kan være en risiko for at respondenterne efterrationaliserer i forhold til at beskrive situationen før fusionen og dermed give et forkert indtryk af denne. Desuden vil respondenterne altid fortolke forløbet og lide under det, man kan kalde selektiv hukommelse. Dette kan man forsøge at imødekomme ved at interviewe forskellige personer med forskellige ansvarsområder i organisationen. Nedenstående præsenteres de fem respondenter.

- 1) Niels Otto Degn (NOD) er statslig centerchef og har ansvaret for den statslige drift og aktivering samt personaleledelse. Han har været ansat som AF-chef siden 2001 i Thy, Salling og Mors og blev derefter ansat som statslig centerchef i Jobcenter Mors. Endvidere har han erfaring med ledelse i AMU, hvor han har været ansat som chef og har desuden været direktør i et par selskaber.
- 2) Jane Ravn (JR) er kontorfuldmægtig i den statslige del og har arbejdet i beskæftigelsessystemet i 26 år, hvor hun tidligere har været i AF-systemet. Hun er fagleder i den statslige del og arbejder også som sagsbehandler for matchgruppe 1-2.
- 3) Bodil Holst (BH) er kommunal medarbejder og har arbejdet som kontanthjælpssagsbehandler i de sidste syv år. Hun har været ansat i Kommunen i 26 år. Som kontanthjælpssagsbehandler arbejder hun med matchgruppe 4 og 5 og har det sidste halve år også arbejdet med matchgruppe 3. I den seneste tid har hun også haft en lederfunktion i den kommunale del.

- 4) Karina Sørensen (KS) er kommunal medarbejder og har arbejdet som ufaglært sagsbehandler og visitator siden december 2007. Som visitator tager hun imod folk, som kommer ind i Jobcenteret og inddeler dem i matchkategorier.
- 5) Kirsten Fiil (KF) er kommunal centerchef og har ansvaret for hele det kommunale felt. Hun blev konstitueret i juni 2007 og blev fastansat i november 2007, som kommunal centerchef. Tidligere har hun arbejdet henholdsvis som leder for børnepasning og som intern konsulent med personaleudvikling i Morsø Kommune.

7.2.4 Dokumentstudier

I et casestudie kan der inddrages relevante dokumenter for at undersøge og analysere casen, hvorfor jeg har rekvireret forskellige typer af dokumenter om specialets case. Dokumenterne har flere funktioner som fx at bidrage til casebeskrivelsen, forberedelse og overvejelser i forhold til interviewene og muligheden for at sammenholde det sagte med det nedskrevne i selve analysen.

Det er vigtigt at være opmærksom på, når dokumenterne analyseres, at alle dokumenterne er produceret med en hensigt samt i bestemte sammenhænge, og der er ingen garanti for, at dokumenterne er retvisende og dækkende. Det er desuden vigtigt at bemærke, at når man anvender dokumentstudier sammen med data fra interviews, at det er to forskellige metoder, der kan frembringe forskellige billeder af virkeligheden.

Dokumenterne skal hjælpe mig med at undersøge, om der er sammenhæng mellem det nedskrevne og det sagte i forhold til problemstillingen. Det er vigtigt i denne sammenhæng at være opmærksom på, at dokumenter vil være udtryk for, hvordan tingene rent formelt er anbefalet og struktureret, i denne case, hvordan man formelt set organiserer samarbejdet og koordinationen i Jobcenter Mors og på denne baggrund vurdere fusionens karakter.

Dokumenterne fra Jobcenter Mors er etableringsaftalen, organisationsdiagram, uddybning af organisationsplan samt snitflade- og arbejdsgangsbeskrivelser. Etableringsaftalen indeholder en detaljeret beskrivelse af, hvordan jobcentret forventes organiseret. Der er således beskrivelser for bemanning, fysisk placering af Jobcentret, den politiske og administrative forankring i kommunen, organisering af opgaver i forhold til borgerne og virksomhederne, snitflader til øvrig kommunal forvaltning, ledelsesstruktur mm. Dokumentet om uddybning af organisationsplan beskriver nærmere de ansattes ansvarsområder og opgavebeskrivelser på alle niveauer i organisationen, det vil sige på både ledelses-, mellemlidelses- og

medarbejderniveau. Snitflade- og arbejdsgangsbeskrivelserne indeholder tjeklister for de ansatte med hensyn til de enkelte afdelingers ansvar og opgaver.

Jobcenterguiden er et andet centralt dokument fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, der overordnede informere om jobcentrene opgaver, styring, organisering mm. 'Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats' (Lov nr. 522, 2005) og 'Bekendtgørelse om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats' (Bek nr 1157, 2007) er andre centrale dokumenter.

7.3 Validitet

Validitet dækker både over intern og ekstern validitet, som vurderes i forhold til dette speciale i det følgende.

Den interne validitet dækker over, om man i bund og grund svarer på ens problemformulering. Mere præcist er intern validitet "*the extent to which the structure of a research design enables us to draw unambiguous conclusions from our results.*" (de Vaus, 2001; 28). Ud fra citatet fremgår det således, at hvis den interne validitet er ringe, så vil analysens konklusioner handle om et andet emne, end det der fremgår i problemstillingen. Case designet er netop ret stærk på dette område, da man med den dybere forskning bliver i stand til at konkludere i forhold til den enkelte case. Der skal være en tydelig sammenhæng mellem genstandsfeltet og det der rent faktisk undersøges.

Det valgte design og de teoretiske elementer i dette speciale er med til at sikre den interne validitet og som skrevet i afsnittet *Undersøgellesdesign* side 24, er undersøgelsen et single teorifortolkende casestudie. Problemstillingen undersøges via den teoretiske referenceramme, som foranlediger forskelligartede aspekter af forklaringen af casen, hvor der kan opnås en høj grad af intern validitet i henhold til besvarelsen af problemformuleringen, som lyder, hvilken form for integration er der tale om i fusionen af AF og kommunen i Jobcenter Mors?

Den eksterne validitet omhandler muligheden for at generalisere resultaterne hinsides et studie (de Vaus, 2001; 28). Det helt store problem er i forhold til ekstern validitet, som refererer til mulighederne for at kunne generalisere sine konklusioner. Der har gennem tider været rettet kritik mod casestudiet som undersøgelsesdesign. Kritikken går blandt andet på, at casestudiet giver et meget lille grundlag for at lave videnskabelige generaliseringer, men et casestudie er ikke en stikprøveenhed, og derfor er det relevant at skelne imellem statistisk generalisering og analytisk generalisering. (Antoft og Salomonsen, 2007; 49).

Den type generalisering jeg kan foretage på baggrund af casestudiet er analytisk generalisering, hvor tidligere udviklet teori sammenlignes med empirien fra casestudiet. I dette speciale betyder det konkret, at jeg benytter min teoretiske referenceramme som skabelon til sammenligning af det empiriske data. (Yin, 2003; 32-33) Generaliseringen består dermed i, at resultaterne fra casen bruges til at vurdere holdbarheden og/eller rækkevidden af en på forhånd opstillet teori. Det vil sige, at den analytiske generalisering indebærer en velbegrundet bedømmelse af, samt i hvilken udstrækning, undersøgelsens resultater kan bruges som en retningslinje for, hvad der vil ske i en anden situation. Det vil således fremgå i konklusionen, hvorvidt og i hvilken udstrækning resultaterne fra analysen af casen kan benyttes som en retningslinje for, hvilken form for integration andre fælles jobcentre har opnået i forbindelse med fusionerne.

Som skrevet før er den anvendte case en enkelt enhed. Ulempen ved en enkelt enhed er, at det er vanskeligt at undersøge samme fænomen, det vil sige en identisk case, inden for den samme overordnede kontekst. Konsekvensen kan være, at der er risiko for bias på grund af særtræk ved denne case. Som skrevet før i afsnittet *undersøgelsesdesign* side 24 fremgår det, at der visse forbehold at tage i argumentationen om, at casen vurderes som værende generel i sin overordnede problemstilling for andre fælles jobcentre. Hvis disse særtræk gør sig gældende i forhold til resultaterne i analysen, vil det således fremgå i konklusionen. Single casestudiet af Jobcenter Mors har altså ikke potentiale til at udvikle general teori om integrering af samarbejde og koordination i jobcentrene landet rundt, hvilket heller ikke er formålet med nærværende speciale. Derimod har det potentiale til, at fremhæve og begrebsliggøre centrale generelle problemstillinger, som med fordel vil kunne undersøges i andre jobcentre angående resultaternes rækkevidde.

8 Operationalisering

I dette kapitel vil operationaliseringen præsenteres, hvilket vil sige en beskrivelse af, hvordan specialets centrale begreber konkret belyses i de gennemførte interviews. Formålet med operationaliseringen er, at specialets teoretiske referenceramme konkretiseres således, at teorierne bliver målbare i empirisk og analytisk sammenhæng. Teorierne skal altså ned på et mere operationelt og håndterligt niveau.

Det er vanskeligt direkte at adskille de centrale begreber og de forskellige teorier i forhold til operationaliseringen, da visse elementer i teorierne går igen og kan være mere eller mindre indbyrdes afhængig af hinanden, eller at en præmis forudsætter en anden. Alligevel vil der i følgende afsnit forsøges at lave en adskillelse for overskuelighedens skyld.

For at kategorisere hvilken form for fusion, der er tale om, som er sidste del af problemformuleringen, undersøger jeg hvilket område (fysisk, proceduremæssig og/eller socio-kulturel), man har fokus på for at integrere fusionen, og graden af integrationen. Her er samarbejde og koordination mellem AF og kommunen vigtige målepinde til at bestemme integrationen. Disse teorier indgår ligeledes i Lewins model for forandringsstrategier, især i de to første faser, hvor man kan forestille sig, at det er i optøningsfasen og til dels over i bevægelsesfasen, at centeret har fokus på integrationsområderne. Implementeringen af samarbejde og koordination vil i højere grad foregå i bevægelsesfasen, da det er her, at fusionen skal implementeres.

8.1 Integration

Samarbejde og koordination er, som skrevet, centrale begreber i forhold til at bestemme integrationen i jobcenteret. I arbejdsmarkedsstyrelsens Jobcenterguide er det visionen, at der samarbejdes og integreres på tværs ”*Det overordnede mål for organiseringen af jobcenteret er at sikre det tværgående samarbejde, så kommunens og statens kompetencer udnyttes bedst mulig i indsatsen for borgere og virksomheder.*” (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005). Det vil sige, for at integrere fusionen er det tværgående samarbejde og koordination kernen, når stat og kommune skal aftale og implementere organiseringen af jobcenteret. Det er dog op til de enkelte jobcentre selv at aftale, hvordan samarbejdet skal organiseres (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005). For at finde konkrete målepinde til at bestemme integrationen vil der til dels tages udgangspunkt i N&Ms teori om graden af integration i en

fusion¹³. Det vil dog være relevant at have en anden tilgang til de indikatorer og målepinde, som fremhæver, hvorvidt der er tale om den ene eller den anden integrationstype. Dette valg skal ses i lyset af, at N&Hs teori bygger på de præmisser som ses i definitionen af den danske konkurrencelov, hvor en virksomhed erhverver kontrol over det hele eller dele af en eller flere virksomheder¹⁴, hvor opkøberen og den opkøbte står i et spændingsfelt i forhold til hinanden. I dette speciale er det en politisk beslutning at fusionere AF og kommunerne, hvor Folketinget har bestemt vilkårene for jobcentrene. Jeg er klar over, at der ligeledes kan opstå et spændingsfelt mellem AF og kommunen. Men der er ikke tale om, hvorvidt den opkøbte parts medarbejdere er villig til bevare deres egen kultur og deres organisatoriske praksis og i hvilken grad de er villige til at adoptere den anden parts kultur, praksis og identitet, som er N&Ms præmis for at kulturtilpasse sig¹⁵.

Deres teori er udarbejdet i en privat kontekst, mens jeg vil benytte den i offentlig kontekst på beskæftigelsesområdet og derfor er dette valg nødvendigt. Dette betyder ikke, at jeg frasiger mig hele teorien, men i stedet for inkluderer jeg andre parametre for at bestemme, hvilken integrationstype der er tale om.

Som det fremgår af deres teori er *integration* den ideelle tilstand for en fusion. Dette kan dog variere efter hvilket motiv, som ligger bag fusionen, men i denne case' tilfælde er det i produktionen, at en synergieffekt ønskes, og derfor må *integration* således være det politiske mål med fusionen af jobcentrene. Synergieffekt vil derfor være en målepind for, om der er tale om *integration*, idet der ved en synergieffekt vil være et stort integrationsomfang, hvor begge parter får et positivt udbytte. Som en general tommelfingerregel kan vi antage, at hvis der ikke er tale om *integration*, så giver det sig selv, at der heller ikke kan være tale om *indlemmelse*, fordi integrationsomfanget ikke er højt. Interaktion og kontakt mellem parternes medarbejdere er ligeledes centrale indikatorer for om der er tale om *integration*, mens separation i form af fysisk adskillelse af medarbejderne vil være integrationstypen *adskillelse* eller *afvikling*, hvor konteksten i det empiriske materiale vil være afgørende for, hvilken type af disse, der er tale om.

Det afgørende kriterium for N&M i henhold til om der er tale om *integration* er, at ingen af parterne må have en dominerende rolle, således at parterne er ligeværdige. Her vil målepinden respekt for parternes særegenhed og kvaliteter være indikator for om parterne er ligeværdige.

¹³ Jf. afsnittet *graden af integration* side 20

¹⁴ Jf. afsnittet *Præcisering af problemformulering* side 10

¹⁵ Jf. afsnittet *graden af integration* side 20

Igen vil det afhænge af den empiriske kontekst, om der i så fald er tale om *indlemmelse* eller *afvikling*.

Endvidere tages der udgangspunkt i lovgivningen og bekendtgørelsen på området vedrørende samarbejde, planlægning og opgavefordeling i henhold til at finde målepinde til de forskellige integrationstyper. Lov-materialet kan benyttes som en form for tjekliste og dermed indikere, hvor Jobcenteret ligger i forhold til disse.

I lov nr. 522 'Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats' står det skrevet i § 15 om samarbejdet, "For at sikre en sammenhængende indsats over for borgere og virksomheder samarbejder staten og kommunen om beskæftigelsesindsats på et bestemt tjenestested [...]" (Lov nr. 522 af 24/06/2005). Karakteren af dette samarbejde bliver præciseret med, at:

- Kommunalt og statsligt ansatte i centeret kan efter anvisning fra de ansvarlige for beskæftigelsesindsatsen udføre myndighedsopgaver på vegne af såvel staten som kommunen i forbindelse med beskæftigelsesindsatsen. (Lov nr. 522 af 24/06/2005).
- Med etableringen af jobcentre indgår staten og kommunerne en etableringsaftale, som indeholder en beskrivelse af organiseringen af opgaver i forhold til borgere og virksomheder samt ledelsesstruktur (Bek. Nr. 1157 af 04/10/2007).

Som det fremgår af lovtæksten kan det argumenteres for, at det er den politiske målsætning, at medarbejderne skal fungere som en slags generalister, hvor de behersker opgaver på tværs af systemerne. Udførelse af myndighedsopgaver på tværs af systemerne af medarbejderne vil derfor være en målepind for, om der er tale om *integration*. Hvis ikke dette er tilfældet, vil der i stedet for være tale om *adskillelse*, fordi begge parter vil fortsætte med at køre ad to spor. Der vil ikke være tale om enten *indlemmelse* eller *afvikling*, med mindre at det kun er den ene part, som udfører myndighedsopgaver på tværs, hvorfor der ikke er tale om ligeværdige parter.

Med hensyn til samarbejde om den virksomhedsrettede indsats skal staten og kommunen i fællesskab koordinere og varetage denne indsats. De skal i fællesskab varetage opgaver med formidling af arbejdskraft, information og vejledning af virksomheder. Endvidere skal de i fællesskab varetage service i forbindelse med løntilskud og virksomhedspraktik over for virksomheder. (Bek. Nr. 1157 af 04/10/2007) Medarbejderne i jobcenteret skal altså koordinere og samarbejde på tværs i forbindelse med den virksomhedsrettede indsats og er dermed en præmis for, at der er tale om *integration*. Hvis ikke dette er tilfældet, vil der i

stedet for være tale om *adskillelse*. Der kan ikke være tale om *indlemmelse* eller *afvikling*, da disse typer forudsætter, at parterne ikke er ligeværdige og hvis der ikke er koordineret et samarbejde mellem parterne, giver det sig selv - for enten er der et samarbejde om den virksomhedsrettede indsats eller så er der ikke.

Ved samarbejdet om den borgerrettede indsats skal staten og kommunen i jobcenteret samarbejde på tværs af deres målgrupper. Som minimum skal de i fællesskab varetage opgaver med information og vejledning af borgere samt yde bistand til borgere med at indlægge oplysninger i Jobnet og varetage opgaver med det individuelle kontaktføreløb. (Bek. Nr. 1157 af 04/10/2007) Det vil således være en præmis for, at der er tale om *integration*, at staten og kommunen samarbejder på tværs af deres målgrupper om den borgerrettede indsats. Ifølge bekendtgørelsen er der altså visse minimumskriterier for dette samarbejde, hvor varetagelsen af opgaverne med information og vejledning af borgere samt indlægge oplysninger i Jobnet, er opgaver, som bliver udført i jobserviceafdelingen i Jobcenter Mors¹⁶, mens varetagelse af de individuelle kontaktføreløb er opgaver, som sagsbehandlerne varetager i begge systemer. Disse nævnte opgaver, som er et minimumskrav fra politisk side til samarbejdsniveauet, er altså indikatorer, for at der er tale om *integration*.

Det er ikke muligt for mig at forudse og dermed forudbestemme alle indikatorer og målepinde, der er relevante for bestemmelserne af integrationstyperne, idet der kan være elementer i det empiriske materiale, som kan være relevant i forhold til at integrere samarbejde og koordination. Det vil sige, at analysen også har et explorativt islæt, hvor det empiriske materiale er medbestemmende for denne proces. Det vil senere i analysen fremgå, hvordan jeg forholder mig til disse elementer, hvor jeg trækker empiriske udsagn ind i analysen og diskuterer dem på baggrund af integrationstyperne og den resterende del af teorien.

¹⁶ Jf. afsnittet *Casebeskrivelse* side 27

9 Graden af integration i Jobcenter Mors

I denne del af analysen vil jeg sammenholde de dele af interviewene som er relevante for selve integrationen af samarbejdet og koordinationen i Jobcenteret og vurdere respondenternes udsagn i forhold til relevante dokumenter som etableringsaftalen etc. Desuden vil udsagnene blive sammenholdt med de teoretiske redskaber for at komme nærmere ind på besvarelsen af problemformuleringen.

9.1 Intern organisering

Hovedformålet med etableringen af jobcentrene er at øge samarbejdet mellem de statslige og kommunale områder og dermed opnå en form for synergieffekt i varetagelsen af opgaverne, fx gennem en ny opgavefordeling. Jobcentrene har vide rammer med hensyn til selv at organisere sig internt og kan således organisere sig i forhold til de opgaver, de skal varetage (Bek. Nr. 1157 af 04/10/2007). I etableringsaftalen, som blev udarbejdet inden reformen trådte i kraft, er organiseringen nærmere beskrevet.

Jobcenter Mors er internt organiseret med en opgavedeling i forhold til centerets tre målgrupper, som er arbejdsmarkedsparete, ikke umiddelbart arbejdsmarkedsparete og sygedagpengemodtagere (henholdsvis jobserviceafdelingen, aktiv indsats samt helbred og afklaring)¹⁷. Denne gruppering af afdelinger er således inddelt efter de to systemers tidligere opgaver, som er baseret på loven om aktiv beskæftigelsesindsats. Dette betyder, at aktiv indsats samt helbred og afklaring er rene kommunale afdelinger, mens jobserviceafdelingen er bemandet med medarbejdere fra både den statslige del og den kommunale del. Foruden disse afdelinger er der også tværgående funktioner i centeret, som er modtagelsen af borgere, det vil sige indgangen til jobcenteret og virksomhedskontaktgruppen. Derudover har de syv jobkonsulenter deres primære opgave i deres respektive afdelinger, men samtidig udfører de en tværgående koordinerende indsats imellem sig med henblik på at styrke virksomhedskontaktgruppen.

Årsagen til denne organisering, hvor afdelingerne i stor grad har bibeholdt deres tidligere opgaver, skyldes ifølge Niels Otto Degn, at man ventede 3-4 måneder inden man tog den endelige beslutning om fordelingen af opgaverne, da man i første omgang ville sikre driften og vænne sig til tanken om, at de to systemer nu skulle placeres samme sted og arbejde

¹⁷ Jf. i øvrigt afsnittet *Casebeskrivelse* side 27 for en detaljeret beskrivelse af den interne organisering

sammen (NOD28). ”[...] man arbejdede egentlig videre som hidtil, men bare nu tæt på hinanden.”. (NOD26) Tilsvarende siger Kirsten Fiil, at den kommunale del skulle vænne sig til, at arbejde på en ny måde, hvor de i højere grad, end de har været vant til, bliver kontrolleret og målt på deres resultater. Dette har betydet, at de, ifølge Kirsten Fiil, har været nødt til først og fremmest at have fokus på driften efter at hun blev ansat (KF19-KF21). Derefter begyndte centeret at fordele opgaverne i afdelingerne og indledningsvis forsøgte de at ligge fortiden bag sig og lægge de to systemer sammen for at få dem til at smelte sammen, hvorfor man forsøgte at gøre så meget som muligt i starten således, at det hele kunne slås sammen indenfor et vis stykke tid (NOD18). For at opnå dette mål forsøgte de, ifølge Jane Ravn, at fordele medarbejderne, både fra staten og kommunen, på alle etager i jobcenteret. De indså dog, at dette forsøg på integration ikke var en fordel i henhold til at sikre en effektiv produktion:

”[...] det fandt vi også ud af, at det var åndssvagt, når ikke vi havde nogle, hvad skal man sige, direkte relationer til dem vi sad med, så blev det bare noget bøvl i forhold til dagligdagen, fordi vi alligevel skulle snakke med vores kollegaer på en anden etage [...]” (JR77).

Efter dette forsøg blev de forskellige afdelinger organiseret, som beskrevet ovenfor. Centeret er på denne måde organiseret efter et effektivitetshensyn og til dels et tryghedshensyn. Den ydelsesorienterede organisering med de rene kommunale afdelinger synes desuden at være en konsekvens af, at de fælles jobcentre og dermed også Jobcenter Mors har betydelige flere kommunale medarbejdere ansat end statslige ansatte. Dette kan derfor være en forklaring på den ydelsesorienterede organisering, hvor en komplet ny opgavefordeling vil være afhængig af en meget anderledes og utraditionel organisering. Denne organisering står samtidig i kontrast til etableringsaftalens påskrift om, at *”det er et overordnet mål, at indsatsen i jobcenteret fra opstartstidspunktet i videst muligt omfang organiseres på tværs af medarbejdergrupper.”* (Bilag 1)

Ifølge respondenterne er det altså først og fremmest det fysiske integrationsområde og den proceduremæssige integration, som har været hovedfokus for jobcenteret, hvor det har handlet om at *”finde sine egne ben”* i organisationen. Det vil sige, at den primære opgave i optøningsfasen har været at få koordineret opgaverne og sikre produktionen af dem. Det vil

være forkert at sige, at der ikke har været fokus på den socio-kulturelle integration, eftersom de forsøgte at lægge de to systemer sammen for at få dem til at smelte sammen til én organisation. Men som det ses i ovenstående citat, lykkedes dette forsøg ikke i forhold til at integrere organisationen, da det besværliggjorde en effektiv produktion.

Efterfølgende er det gået trægt med ambitionen om at nå målet med at slå systemerne sammen indenfor et vis stykke tid, (JR77; NOD26, NOD28 og BH35, BH67) og ifølge respondenterne er der flere årsager til, at det ikke rigtig er lykkedes endnu. Den kommunale del af jobcenteret har efter sammenlægningen haft store udskiftninger på medarbejderfronten og nævnes af flere respondenter som en afgørende faktor for, at det endnu ikke er lykkedes at nå målet med at integrere mere samarbejde og koordination på tværs. I forbindelse med medarbejdersituationen udtaler Bodil Holst, at:

”Det der har præget os meget, det er jo den der store udskiftning vi har haft hele tiden ikke, at der har været så mange nye kollegaer at forholde sig til, det har været frustrerende, frygtelig frustrerende og krævet rigtig mange ressourcer. Det har været meget, meget turbulent for os heroppe og det har nok overskygget det der egentlig har været hensigten med at lave det jobcenter [...]” (BH33).

Denne situation har desuden været gældende helt fra starten af sammenlægningen og det er først nu, at Bodil Holst føler, at der er ved at komme ro på medarbejdersituationen, hvilket betyder, at de kan se mere fremad med hensyn til at tænke arbejdsmarkedsrettet, uddannelsesrettet samt at fokusere på at samarbejde og koordinere mere på tværs, og dermed koncentrere sig om den egentlige opgave (BH35, BH67). Jane Ravn er enig i, at den kommunale del har haft rigeligt at se til i starten af fusionsprocessen, og derfor har de ikke haft ressourcer til at sætte deres medarbejdere ind i andre typer opgaver for at fremme samarbejdet og koordinationen, da det er vigtigt, at de, ifølge Jane Ravn, først får et godt kendskab til sine egne opgaver, før de begynder at få indsigt i andre opgaver. (JR11, JR39) Karina Sørensen, som blev ansat over et år efter jobcenteret åbnede dørene, giver udtryk for det samme, og siger i den forbindelse, at den statslige del står stærkere, da de ikke har været udsat for den samme grad af udskiftning af personale:

”[...] der står den statslige del da faktisk stærkere, fordi de i højere grad er en fasttømret enhed med de få medarbejdere, men dem der er, [...] de kender hinanden rigtig godt, de har været der længe alle sammen og de har en klar og tydelig arbejdsfordeling imellem sig med hvem, der tager sig af hvad, og hvem der ved hvad, [...] mens i den kommunale del, i og med at der hele tiden er nye medarbejdere, så er der hele tiden nye, som skal læres op, og man skal hele tiden have fundet ud af, jamen hvem er det så, der gør hvad, og ting der én gang er blevet besluttet, de skal konstant ny-implementeres i forhold til de nye ansatte, at man skal, om jeg må sige, skal have pisset territorierne af én gang til, hver gang der starter en ny.” (KS54)

I det ovenstående citat gives der udtryk for, at den kommunale del nærmest skal starte forfra, hver gang der bliver afskediget og ansat nye medarbejdere og derfor bliver nødt til at implementere på ny, mens den statslige del står som en stærk sammentømret enhed med et godt kendskab til hinanden og en klar opgavefordeling. Set i dominansperspektiv kan det være en indikation på, at den statslige del står stærkere i forhold til den kommunale del og dermed dominerer denne. Hvis dette er tilfældet kan det tyde på, at jobcenterets integration, set i henhold til N&Ms integrationsfigur side 21, vil ligge et sted mellem rubrikkerne *indlemmelse* eller *afvikling*. Det er dog for tidligt at komme med konklusioner på, om det rent faktisk også er tilfældet, uden at have berørt kulturen, som i høj grad også er en medbestemmende faktor, når vi skal vurdere dominansniveauet. Det virker ikke særligt hensigtsmæssigt, at der over et år efter åbningen af centeret stadig er personalemæssige problemer i det kommunale regi, da det, ifølge respondenterne, er en stærk medvirkende faktor til, at organisationen ikke er kommet så langt med integrationen, som de gerne ville, hvilket har haft en negativ effekt på de mere langsigtede projekter. Men, som skrevet, peger flere af respondenterne på, at situationen er ved at komme under kontrol og at de dermed kan se fremad nu.

Ledelsesniveauet har også været ramt af udskiftning, da den daværende kommunale jobcenterchef blev afskediget kort tid efter, at jobcenteret åbnede dørene. Det har, ifølge de statslige respondenter, ligeledes været en stor hæmsko for at få integreret samarbejdet og koordinationen, da det i høj grad gik ud over den organisatoriske udvikling (NOD28 og JR9). Ifølge Niels Otto Degn blev hele forberedelsen af forløbet op til fusionen og den efterfølgende

organisering af de forskellige afdelinger spildt på gulvet på grund af opsigelsen af den daværende kommunale centerchef. Det gik især ud over de tværgående afdelinger, hvor virksomhedskontaktgruppen, ifølge Niels Otto Degn, først er ved at komme op at køre nu, mens projektudviklingsgruppen endnu ikke er kommet op at køre. (NOD28)

Endelig er der flere af respondenterne, som peger på, at det var langt inde i forberedelsesfasen, at den kommunale personalemæssige del af det kommende jobcenter var på plads (BH4; NOD11 og JR11), hvilket ifølge Niels Otto Degn også bevirkede til at forsinke den statslige proces med at få det personalemæssige op at stå, hvilket derfor også har forsinket organisationsudviklingen og integrationsprocessen. (NOD11, NOD12)

Der er altså flere faktorer, som har været medvirkende til, at jobcenteret ikke er kommet så langt med at få integreret samarbejdet og koordinationen, som flere af respondenterne giver udtryk for, at de gerne ville. Den store personaleudskiftning i det kommunale regi, ansættelsen af en ny kommunal centerchef og den sene fordeling af de kommunale medarbejdere har således medvirket til, at de mere langsigtede tværgående mål er blevet forsinket. Det giver derfor et indtryk af, at centeret stadig er præget af at være i optøningsfasen, og medarbejderne i vid udstrækning har beholdt deres tidligere opgaver. Det kan derfor godt tyde på, at jobcenterets integration bærer præg af *adskillelse*, da centeret i høj grad er ydelsesorienteret organiseret, dog gives der udtryk for, at de er på vej til at kunne se fremad og fokusere mere langsigtet. Imidlertid ses der tegn på, at den statslige del står stærkere end den kommunale del, eftersom de fremstår som en mere homogen gruppe med et godt kendskab til hinanden og en klar opgavefordeling i forhold til den kommunale del. Derfor kan integrationen også være centreret omkring *indlemmelse* eller *afvikling*.

9.2 Information og motivation

Bodil Holst beskriver perioden frem til etableringsaftalen som forvirrende og frustrerende, idet der var en del diskussion om, hvor man skulle placeres henne rent fysisk og hvad formålet var med fusionen. Dette bærer præg af, at informationsniveauet i denne periode ikke var optimalt for den kommunale del på medarbejderniveauet: *"Jeg synes, at man mangler sådan, at der var nogle, der kunne samle trådene og sådan ligesom få det forklaret nede på jorden, hvad er det rent faktisk, man vil med det, hvad er det for en ny tankegang, der er i det her."* (BH4) Hun mener ikke, at forarbejdet er gjort godt nok og informationsniveauet har været holdt på et minimum, samt at de kommunale medarbejdere nærmest hovedkulds er blevet kastet ud i sammenlægningen. (BH12) I forhold til det statslige regi er Jane Ravn

ligeledes enig med Bodil Holst i, at man godt kunne have gjort noget mere for at motivere medarbejderne til den nye forandring og orientere dem om, hvilken betydning det har i henhold til deres fremtidige arbejdsfunktion og –situation. (JR12) De retter dermed en skarp kritik af informationsniveauet og set i forhold til Lewins model for organisationsforandringer har optøningsfasen ikke været optimal, hvor det, ifølge ham, er vigtigt, at medarbejderne har forstået og accepteret forandringen, hvilket overstående kan tyde på ikke helt har været tilfældet. Der kan argumenteres for, at når optøningsfasen ikke er på plads er det nærmest umuligt at flytte sig videre over i næste trin; bevægelsesfasen, hvor forandringen implementeres i organisationen. Det er imidlertid vanskeligt at vurdere, om optøningsfasen har været optimal i Jobcenter Mors, idet Bodil Holts og Jane Ravns udtalelser omkring emnet er subjektive holdninger og derfor er det usikkert, om disse holdninger gør sig gældende blandt de øvrige medarbejdere. Om ikke andet er der dog indikationer på, at det forholder sig således, som også ses nedenfor.

Niels Otto Degn, Jane Ravn og Karina Sørensen pointerer dog, at der har været forskellige informationsmøder og kurser/temadage i perioden frem til etableringsaftalen og efterfølgende. Derudover har der været nedsat et midlertidigt samarbejdsudvalg, som havde til hensigt, at etablere arbejdsgange og informere om forandringerne for at give indblik i opgaverne, og hvor man kunne drage nytte af hinanden. (JR9 og NOD16) Der er dog forskel i deres udsagn på, i hvilken udstrækning de mener, at disse tiltag har været tilfredsstillende. Niels Otto Degn mener, at informationsniveauet har været tilstrækkeligt. (NOD17) Alt andet ville måske også virke mærkeligt i og med, at han er chef og dermed har en del af ansvaret for at kommunikere budskabet videre til sine medarbejdere og derfor ikke vil kritisere, om han har gjort arbejdet tilfredsstillende eller ej. Som skrevet ovenfor mener Jane Ravn ikke, at der blev gjort noget særligt ud af at motivere og informere medarbejderne. Der er derfor noget som indikerer, at der ikke hersker samme opfattelse af informations- og motivationsniveauet på ledelsesniveau og medarbejderniveau i det statslige regi. Jane Ravn har på trods af dette også en ledelsesfunktion, idet hun er faglig leder, men samtidig også fungerer som sagsbehandler¹⁸.

Bodil Holst siger, at hun ikke kan huske, at der har været nogle deciderede tiltag for at motivere og informere medarbejderne, men at der må have en eller anden form for information omkring, at jobcentrene skal have todelt ledelse og hvem der har ansvaret for hvad. (BH12) Senere i interviewet siger hun dog, at der længere henne i forløbet har været

¹⁸ Det skal her bemærkes, at hun i interviewet udtalte sig som medarbejder (sagsbehandler)

holdt et seminar for at give indblik i hinandens arbejdsopgaver og får dem til at arbejde mere sammen. Karina Sørensen, som blev ansat efter sammenlægningen, deltog i kursusforløb for begge instanser i november og december 2007 inden hun blev ansat i december 2007, for at få viden om hendes fremtidige arbejdsplads og –funktion. Hun mener, at man på denne måde har gjort noget for at motivere og informere medarbejderne (KS4), selvom disse forløb er efter den officielle åbningsdato. Igen er der forskel i respondenternes opfattelse af den information, der er blevet givet og forsøget på at motivere medarbejderne til at samarbejde og integrere organisationen. En naturlig forklaring på denne variation kan være, at Bodil Holst var ansat i kommunen før fusionen og dermed har været med i processen op til reformen trådte i kraft, mens Karina Sørensen først blev ansat bagefter og dermed ikke har noget før- og efterbillede at forholde sig til.

I forhold til den teoretiske referenceramme, er det, som skrevet i afsnittet *Reaktioner på forandringer* side 22, vanskeligt at forudsige menneskelige reaktioner ved en forandring, når grundlæggende antagelser brydes. Man kan således forestille sig, at det kan være vanskeligt for Bodil Holst at forholde sig til denne forandringsproces, da hun har været ansat i den tidligere kommunale beskæftigelsesindsats i over 20 år og derfor kan have en skeptisk indstilling til fusionen, mens Karina Sørensen ikke tidligere har arbejdet på dette område og måske har et mere åbent sind i forhold til fusionen og dens konsekvenser end Bodil Holst. Bodil Holst giver også i denne sammenhæng udtryk for, at når man har været ansat det samme sted i mange år, så bliver man præget af kulturen (BH4), og derfor kan man have den tankegang, ”at man må tage det, som det kommer”. Hvis dette er den gængse opfattelse blandt medarbejderne, som har været ansat i den kommunale del før fusionen, kan der argumenteres for, at den kommunale ledelse på dette punkt ikke har gjort sit arbejde godt nok, da det ifølge teorien er en essentiel del for at en fusion skal lykkes. Medarbejderne skal, som skrevet ovenfor, forstå og acceptere forandringen, og ifølge Digmann og Hughes (jf. side 22) er motivationen blandt medarbejderne en central del for en succesfuld fusion. En succesfuld fusion skal i dette speciale forstås som en fusion, hvor integrationstypen er *integration*, da det overordnede politiske mål med jobcentrene er, at sikre det tværgående samarbejde, så kommunens og statens kompetencer udnyttes bedst mulig i indsatsen for borgere og virksomheder. (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005). Det skal dog pointeres, at personalet ikke som sådan har haft indflydelse på beslutningen af sammenlægningen, da det er en tvungen fusion fra centralt hold, men motivationen vil alligevel spille en vigtig rolle, eftersom de

samme forhold gør sig gældende i en fusion; påtvungen eller ej. Der kan argumenteres for, at det politiske mål i høj grad kan sammenlignes med integrationstypen *integration*, idet ingen af de andre integrationstyper vil være tilstrækkelige til at kunne udnytte parternes kompetencer bedst muligt med henblik på at sikre det tværgående samarbejde. Motivation blandt de ansatte er derfor centralt i forhold til integrationstypen *integration*, ud fra den betragtning at motivation er centralt for at integrationstypen kan karakteriseres som værende *integration*. De skal med andre ord føle, at fusionen er en god ide, hvor der i overstående synes at være indikationer på, at det ikke er tilfældet blandt flere af respondenterne. I den forbindelse giver Niels Otto Degn udtryk for, at han fornemmede blandt de statslige ansatte, at de gerne så, at de kunne bibeholde det gamle system (NOD10). Tilsvarende nævner Jane Ravn, at de ofte i begyndelsen talte om de ”gode gamle dage”, men at de ansatte er begyndt at tænke fremad (JR17). Selvom de statslige ansatte mødte den kommende fusion med en vis skepsis, hvilket ikke giver de bedste forudsætninger for at integrere organisationen, er det alligevel ikke en overraskende reaktion. Ifølge organisationsteorien omhandlende reaktioner ved forandringer, er det en naturlig reaktion, da mennesket grundlæggende er imod forandringer (jf. side 22) Det vil sige, at det kan skabe utryghed for medarbejdere, hvis deres arbejdsopgaver, som man kender og er fortrolig med, bliver ændret.

En måde at øge motivationen blandt medarbejderne til fusioner er ved at inddrage dem i opbygningen af organisationen og samtidig give dem medindflydelse, og ifølge Jane Ravn og Niels Otto Degn har man forsøgt dette, ved give medarbejderne indflydelse i den udstrækning de havde lyst til og give dem mulighed for at komme med ideer til opbygningen af organisationen (BH15, BH16 og NOD22). Bodil Holst giver også udtryk for at de inddragede medarbejderne og gav dem medindflydelse:

”Ja det gjorde man faktisk, dengang det blev klart, at vi skulle være en visitation, dengang vi begyndte ligesom at snakke om, hvad indeholder den her lov faktisk og hvordan er det så vi kan gøre de her ting, så det blev vi inddraget i. Så vi havde en dag, [...] hvor vi kunne komme med forslag til, hvordan vi kunne tænke os det her kunne effektueres.” (BH20)

Der er altså forsøgt i både det statslige og kommunale regi, at give medarbejderne disse muligheder, hvilket i forhold til ovenstående operationalisering af motivation kan være med

til at forhøje den og dermed integrere centeret efter integrationstypen *integration*. Det skal her bemærkes, at der, ifølge respondenterne, var en positiv stemning i forhold til at få en succesfuld fusion, både i det kommunale og statslige regi, og at de ikke føler, at der har været nogen form for modstand mod fusionen fra medarbejderne (JR8; NOD10, NOD11 og BH8). I den sammenhæng tilføjer de statslige respondenter dog, at der internt i den kommunale del var en vis form for modstand. Niels Otto Degn nævner, at et par af de kommunale gruppeledere var skeptiske omkring fusionen, fordi de var bange for at deres ansvarsområder ville blive formindsket i det nye tværgående system, og at det kommunale bagland ikke bakkede helhjertet op omkring fusionen (NOD15, NOD21). Jane Ravn kritiserer ligeledes det kommunale bagland for at ville intervenere for meget i den kommunale del af jobcenteret; især på driftsområdet (JR4).

Selvom der er forsøgt at give medarbejderne medindflydelse og inddrage dem i opbygningen af organisationen, samt at der har været generel positiv stemning i forhold til at få en succesfuld fusion, er det dog for tidligt i analysen at give en vurdering af, om Jobcenter Mors er en succesfuld fusion i forhold til at kategorisere den som værende *integration*, da det også i høj grad afhænger af, hvor integreret fusionen vurderes i henhold til N&Ms figur (jf. side 21) og om Jobcenter Mors lever op til den opstillede definition af en fusion. De næste afsnit vil komme nærmere dette svar.

9.3 Integration af samarbejde og koordination

Selvom der kan rejses en kritik af den manglende information og motivation, som ifølge Digmann og Hughes, er vigtigt i forhold til at få en succesfuld fusion, er der flere respondenter, der peger på, at det ikke har været nødvendigt med yderligere information og motivation. Det begrundes med, at afdelingerne fysisk blev flyttet, men at opgaverne er de samme som før fusionen. Som skrevet i det ovenstående afsnit '*Intern organisering*' startede centeret, både i det statslige og kommunale regi, med at ville sikre driften i organisationen, og derefter udvikle noget mere fælles, men på grund af de barrierer, som blev nævnt først i analysen, er centeret ikke kommet så langt med integrationen, som de gerne ville. Det vil sige, at centeret mere eller mindre har haft samme opdeling og fordeling af opgaverne som før fusionen. Disse barrierer mener Jane Ravn er årsagen til, at: "[...] *den kommunale del kører deres og den statslige del kører sit, som vi altid har gjort.*" (JR11). Yderligere siger hun, at da jobcenteret åbnede dørene følte det som bare som "endnu en dag på kontoret" (JR21). Igen ser vi, at Jobcenter Mors er altså stadig meget opdelt efter de ydelsesorienteret opgaver og set

i henhold til Paul Shrivastavas teori om integrationsområder ved en fusion (jf. side 19), tyder det på, at man først og fremmest har haft fokus på fysisk integration og proceduremæssig integration og i mindre grad på socio-kulturel integration, da centeret har haft fokus på at komme ordentlig på plads i den nye organisation og sikre driften, hvilket tyder på at have medført en status quo situation med hensyn til at integrere organisationen. Dette er ikke nødvendigvis et bevis på, at der ikke har været socio-kulturel integration tilstede, da ledelsen samtidig har været opmærksom på holde informationsmøder og kurser/temadage, hvor der blev diskuteret, hvordan man kan få integreret et samarbejde og koordinere opgaverne, der er dog uenighed blandt respondenterne om, i hvor høj grad de føler, at det er lykkedes. Den ydelsesorienterede organisering af centeret indikerer, i forhold til N&Ms integrationsfigur, at jobcenteret befinder sig i rubrikken *adskillelse* eller *afvikling*, hvis der alene fokuseres på integrationsomfanget. Dog er der, som nævnt i det ovenstående, flere af respondenterne, der giver udtryk for, at de er på vej med at integrere mere samarbejde og koordination i organisationen.

Spørgsmålet er så, om der er områder i organisationen, hvor det går den rigtige vej med at integrere mere samarbejde og koordination? I interviewene fremgår det, at centeret er kommet længst med at integrere jobserviceafdelingen og virksomhedskontaktgruppen, de disse afdelinger, ifølge Niels Otto Degn, er nemmest at gå i gang med. (NOD37)

9.3.1 Jobserviceafdelingen

I jobserviceafdelingen er bemandingen blandet med statslige og kommunale medarbejdere. Samtidig ligger ungdommens uddannelsesvejledning også i denne afdeling, og er derfor en oplagt afdeling at integrere samarbejde og koordination. Niels Otto Degn nævner, at modtagelsen er fælles, hvorefter borgerne bliver henvist til visitationen, der har til formål at grov-matche dem. Han er dog ikke helt tilfreds med det resultat, som de har nået indtil videre med afdelingen. Han mener, at borgerne får en rimelig fælles behandling, men at de kunne have gjort mere for at behandle dem ens fra starten af (NOD37, NOD57). Samtidig mener han, at det burde være ligegyldigt, om det er en statslig eller kommunal medarbejder, som visiterer de enkelte borgere, og at de kunne være mere jobrettet i deres indsats fra starten af samt koordinere fælles jobsøgningskurser (NOD38, NOD57), hvilket vil være med til at få integreret mere samarbejde og koordination i afdelingen. Ligeledes mener Bodil Holst, at jobserviceafdelingen kunne være mere enstrenget. I stedet for at forsikrede ledige går til den statslige del og kontanthjælpsmodtagere går til den kommunale del, mener hun, at det ville

være fornuftigt, at de var mere ”mikset” sammen, da de alle har det samme problem tilfældes; at de ikke har et job. (BH72) På denne måde mener hun, at medarbejderne i jobserviceafdelingen i højere grad kunne være generalister, således at parolen om en fælles indgang for alle borgere også blev praktiseret (BH73-BH75). Jane Ravn, der til dagligt sidder i denne afdeling, mener, at det er i denne afdeling, at de arbejder mest på tværs. Hun synes, at det er en fordel, at de sidder tæt fysisk sammen, eftersom det letter arbejdet, hvis fx en dagpengemodtager skal over i sygedagpengesystemet. Dette er også til fordel for borgerne, da deres sagsbehandling bliver mere effektiv. (JR22)

Karina Sørensen, som også har sin daglige gang i jobserviceafdelingen, mener at samarbejdet fungerer rimeligt og begrundet det med, at det at de statslige og kommunale medarbejdere sidder sammen i samme afdeling, er med til fremme samarbejdet forstået på den måde, at de nemt kan spørge de andre medarbejdere, hvis de har et problem med en opgave. I det daglige har hun mest kontakt med de statslige ansatte i og med, at det er den afdeling, hun er placeret i. (KS23, KS25) Hun giver også udtryk for, at hvis hun er syg, så hjælper de statslige med at tilmelde kontanthjælpsansøgere, men selve sagsbehandlingen bliver sat på standby indtil hun kommer tilbage (KS14). Bodil Holst nævner i den forbindelse også, at Karin (statslig ansat i jobserviceafdelingen) tager over når, hvis Karina Sørensen er syg (BH46). Det er dog ikke en decideret tværgående myndighedsopgave, som de statslige medarbejdere udfører i dette tilfælde. Der mener hun, at det er meget rigtigt i forhold til hvilke medarbejdere, der har hvilke grupper som klienter. I tråd med dette giver Bodil Holst ligeledes udtryk for, at centeret generelt set ikke udfører myndighedsopgaver på tværs, men siger samtidigt, at: *”Vi har lavet nogle ting på ting på tværs og vi samarbejder og vi afløser hinanden, men ikke det man forstår ved myndighedsopgaver. Vi har ikke overtaget som sådan nogle statslige opgaver eller omvendt.”* (BH45) Den kommunale centerchef Kirsten Fiil nævner ligeledes her, at hun synes, at medarbejderne i jobserviceafdelingen er dygtige til at hjælpe med hinandens opgaver, men siger til gengæld, at en kommunal ansat tager over, hvis Karina Sørensen er syg. Dette gøres for ikke at belaste de statslige ansatte mere end højest nødvendigt arbejdsmæssigt. Dette står i kontrast til Karina Sørensens og Bodil Holsts udmeldinger, om at de statslige ansatte tager over, hvis hun er syg. Det er umiddelbart vanskeligt at vurdere ud fra empirien, hvad der konkret gøres i tilfælde af sygdom. På den ene side kan der argumenteres for, at når Bodil Holst kan sætte navn på vedkommende, som tager over, samt at Karina Sørensen har sin daglige gang i afdelingen og dermed har et indgående kendskab til den, må Kirsten Fiil tage

fejl. På den anden side kan det også være, at når Kirsten Fiil siger, at det er en anden kommunal ansat som tager over, så mener hun selve sagsbehandlingen af kontanthjælpsmodtagerne. Hvis det første er tilfældet, er det ikke en ubetydelig observation, da det tyder på, at der er fejlkommunikation mellem den kommunale centerchef og jobserviceafdelingen. Det er et problem, hvis centerchefen ikke ved, hvilke beslutning der tages, og hvad der gøres i praksis, i de enkelte afdelinger. Udadtil kan det virke som om, at Kirsten Fiil forsøger at give et indtryk af, at samarbejdet ikke kan blive bedre end det er, idet hun giver udtryk for, i forbindelse med jobserviceafdelingen, at der samarbejder og koordinerer de så meget som overhovedet muligt (KF51). I denne specifikke observation er det ikke tilfældet, hvis en af de kommunale ansatte overtager Karinas Sørensens arbejde. Imidlertid er det interessant, hvorfor der er forskel i to centerchefer vurderinger af samarbejdet og koordinationen i jobserviceafdelingen, hvor Niels Otto Degn mener, at de ikke er oppe det niveau, som han mener, er muligt, mens Kirsten Fiil mener, at niveauet mere eller mindre er optimeret så meget som muligt. En mulig forklaring på de forskellige udsagn kan være, at de to centerchefer har forskellige holdninger til, hvor meget samarbejde og koordination de hver især ønsker og synes er muligt. En anden forklaring kan være, at Kirsten Fiil igennem hele interviewet generelt ser meget optimistisk på jobcenterets nuværende grad af samarbejde og koordination. Hun tilføjer dog, at det er muligt, at der er plads til forbedring, men at hun i samtale med de kommunale ansatte ikke har fundet nogen opgaver endnu, hvor de kan samarbejde og koordinere mere med den statslige del (KF44). Denne forklaring stemmer også overens med forklaring om, at hun måske har et lavere ambitionsniveau i forhold til at integrere samarbejde og koordination.

I det ovenstående er der blevet argumenteret for, at der i jobserviceafdelingen er blevet etableret et fornuftigt uformelt samarbejde, hvor de ansatte kan hjælpe hinanden qua de sidder tæt sammen rent fysisk. Det halter dog i denne afdeling med at få etableret et mere formelt samarbejde med fælles projekter og udføre myndighedsopgaver på tværs af afdelingen, således at de i højere grad var generalister og i mindre grad specialister, og dermed kunne varetage hinandens opgaver. Selvom der er intentioner om udvikling i hinandens praksis, virker det som om, at jobserviceafdelingen ikke er kommet mange skridt videre siden begyndelse på grund af, at opgaverne er specialiserede i henhold til de to primære målgrupper.

9.3.2 Virksomhedskontaktgruppen og fælles projekter

Virksomhedskontaktgruppen er en afdeling som går på tværs af organisationens afdelinger og består af både statslige og kommunale jobkonsulenter. Disse konsulenter har dog deres primære opgaver i de tre afdelinger: jobserviceafdelingen, aktiv indsats samt helbred og afklaring. Derudover sidder der en statslig ansat i virksomhedsservice, som er en afdeling under jobserviceafdelingen, der også arbejder sammen med virksomhedskontaktgruppen. Formålet med afdelingen er, ifølge Niels Otto Degn, at udnytte hinandens fordele og repræsentere et bredt udsnit borgere med forskellige kvalifikationer til virksomheder. Den oprindelige tanke var, at gruppen skulle virke allerede kort tid efter, at centeret åbnede dørene, men på grund af de førnævnte komplikationer med at få integreret samarbejde og koordination, er afdelingen først nu ved at komme op at køre på et mere formelt niveau halvandet år efter den oprindelige plan. (NOD28) Det skyldes blandt andet, ifølge Bodil Holst, at centeret først nu er ved at få ro i organisation efter en turbulent start og dermed kan begynde at se mere målrettet fremad (BH67). Bodil Holst nævner desuden, at virksomhederne oplever at blive kontaktet af flere jobkonsulenter fra centeret og derfor kommer til at overlape hinanden. Det skyldes, at konsulenterne endnu ikke har alle kategorier af ledige med, når virksomhederne kontaktes (BH76), hvilket kan tyde på, at de i afdelingen ikke har koordineret deres opgaver optimalt endnu. I forbindelse med virksomhedskontaktgruppen giver Jane Ravn udtryk for, at medarbejderne længe har bedt om at få et mere formaliseret samarbejde i afdelingen, men at det af ledelsen er blevet bremsset op til flere gange (JR37). Det er interessant at undersøge, hvorfor et mere formaliseret samarbejde i denne afdeling er blevet bremsset af ledelsen. Umiddelbart kan det virke som om, at Niels Otto Degn virker mest interesseret i at få gruppen etableret i forhold til hans udtalelser om emnet, men det er vanskeligt at vurdere, idet Kirsten Fiil kun indirekte berører emnet i hendes interview. En mulig forklaring kan også være, at Kirsten Fiil har følt, at det er vigtigt først og fremmest at blive fortrolig med sine egne kommunale opgaver og dermed have en basis på plads, for derefter at koncentrere sig om de tværgående opgaver. Selvom Niels Otto Degn udadtil virker interesseret i at få afdelingen op at køre, kan det ikke udelukkes, at han indadtil måske ikke er interesseret i, at de kommunale jobkonsulenter skal varetage statslige opgaver og dermed har været med til forsinke processen. Det er svært at vurdere, hvor meget vægt der skal lægges på dette aspekt, men det kan være med til at sige noget om villigheden blandt ledelsen til at få integreret en større grad af samarbejde og koordination i organisationen. I den forbindelse

udtrykker Niels Otto Degn, at ledelsen på tomandshånd mangler at få diskuteret linjerne igennem med hensyn til integration af samarbejde og koordination (NOD51). Dette er et stort problem i forhold til at opfylde etableringsaftalens vigtigste mål om, at jobcenteret i videst mulige omfang organiseres på tværs af medarbejdergrupper (bilag 1), hvis ledelsen ikke har fået diskuteret igennem, hvad ambitionsniveauet er i forhold til at få centeret organiseret på tværs.

Som det fremgår af Jobcenter Mors' organisationsdiagram er afdelingens fælles projekter ligeledes som virksomhedskontaktgruppen tværgående. Denne afdeling er, ifølge Niels Otto Degn, ikke kommet op at køre endnu (NOD28). Jane Ravn mener, at de i afdelingen med fordel kunne gøre mere ud af, give ensrettet tilbud til kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere, som er kategoriseret i samme matchgruppe. Der mener hun, at de ikke har været gode nok til at udnytte hinandens ressourcer og kompetencer (JR42). Jobcenteret har kørt et fælles projekt¹⁹ med kontanthjælpsmodtagere fra matchgruppe tre og de dårligste stillede dagpengemodtagere, hvor der blandt andet blev udarbejdet ressourceprofiler på disse og holdt kontinuerlige samtaler (BH48; KF46). Dette projekt blev dog ikke en del af driften, selvom det, ifølge Kirsten Fiil viste fornuftige resultater, men hun følte ikke, der var økonomi til, at det skulle være en del af driften i fremtiden. Samtidig fik de styrket personalesiden, hvilket har mindsket behovet for at arbejde sammen på dette område (KF47). Det er klart, at incitamentet til at samarbejde på dette område, og ikke desto mindre på det generelle plan, formindskes, når den ene part ikke har økonomi til at implementere samarbejdsforsøg. Dette er vilkårene i og med, at den statslige og kommunale del har forskellig økonomi at tage hensyn til, hvilket ser ud til at være en ulempe i forhold til at få integreret en højere grad af samarbejde og koordination i jobcenteret. De forskellige økonomiers konsekvens for integrationen af jobcenteret vil blive yderligere diskuteret nedenfor.

Endvidere nævner de statslige respondenter, at den kommunale del kører et projekt, hvor de forbereder kontanthjælpsmodtagere til at komme i virksomhedspraktik, løntilskud eller i ordinært arbejde. De undrer sig over, at de ikke er blevet tilbudt at medvirke i dette, da de mener, at den statslige del muligvis også kunne have fået et udbytte af projektet (JR43 og NOD64). Det virker mærkværdigt, at den statslige del ikke er blevet tilbudt at medvirke i projektet, hvis det er oplagt, at den statslige del også vil kunne få et udbytte. Dette kan igen relateres til, at ledelsen ikke har fået diskuteret de fælles linjer ordentligt igennem. Samtidigt

¹⁹ Dette projekt blev finansieret af LBR (Det Lokale Beskæftigelsesråd)

kan det tyde på, at den kommunale del i højere grad end den statslige del vil være uafhængig og har nok i sine egne opgaver. I tråd med dette siger Jane Ravn at: *"[...] vi har forsøgt i den statslige gruppe at lave nogle tiltag også, hvor vi har prøvet at sælge ideen til de kommunale, også for at få nogle af deres med, men det er lige som, de har deres og vi har vores."* (JR43)

Udover de tværgående afdelinger og de opgaver, hvor det er oplagt at samarbejde og koordinere på tværs, er der flere respondenter, der fremhæver såkaldte nicheområder, hvor de udnytter hinandens ressourcer og på denne måde samarbejder. Både Niels Otto Degn og Kirsten Fiil fremhæver i denne sammenhæng handicapområdet som et eksempel. På dette område beskriver Kirsten Fiil, at der er muligheder, da de kender hinandens felt, hvilket gør det nemmere at samarbejde (KF44). Den kommunale del har tilknyttet en lægekonsulent, som den statslige del kan benytte sig af, hvilket, ifølge Niels Otto Degn, er med til at give en bedre kvalitet i sagsbehandlingen, og begge centerchefer ser klart dette samarbejde som positivt (NOD57).

Foruden handicapområdet, nævner Karina Sørensen også voksenlærlingeordningen, som et område, hvor de kommunale samarbejder med de statslige. På dette område har den kommunale del ikke en ekspert og henviser derfor til statslig regi, hvor de påtager sig en rådgivende og vejledende funktion i forhold til kontanthjælpsmodtagere (KS28).

9.3.3 Opsummering

I de ovenstående afsnit fremgår det, at Jobcenter Mors hovedsageligt er ydelsesorganiseret i forhold til opgaverne to år efter, at de åbnede dørene. Fra politisk side er en af forventningerne, at de to parter udfører myndighedsopgaver på tværs, således at medarbejderne i højere grad er generalister frem for specialister. Alle respondenterne svarer dog på dette spørgsmål, at det ikke bliver praktiseret: *"Nej det gør vi ikke her, og det er igen fordi vi har holdt fast i vores opgaver på den og den anden side, så der har der slet ikke været snak om at komme så langt i det. Det er derfor, at vi så kan sige, at vi (red. den statslige del) så kan sige, at vi synes, det går for langsomt."* (JR28). Generelt kan vi sige, på baggrund af det ovenstående og citatet, at det virker til, at den statslige del er mere villige eller i hvert fald efterspørger mere samarbejde og koordination på tværs i forhold til den kommunale del. Imidlertid er der på visse områder opstået et samarbejde, hvor de kan udnytte fællesskabet og hinandens ressourcer. Dette er fx på handicapområdet og voksenlærlingeordningen, mens der i de formaliserede tværgående afdelinger (virksomhedskontaktgruppen og fællesprojekter), kniber med at få et etableret et reelt samarbejde og koordination i mellem de statslige og

kommunale. Dog mener flere af respondenterne, at virksomhedskontaktgruppen begynder at virke efter hensigten, men at det ser mere dystert ud med hensyn til at få etableret et samarbejde i afdelingen med fælles projekter. Samtidigt giver flere af respondenterne udtryk for, at der er potentiale for at samarbejde mere på tværs i jobserviceafdelingen set i forhold til det nuværende niveau. Der ses altså i det ovenstående, at der er flere integrationstyper i spil med hensyn til at få integreret Jobcenter Mors, hvorfor det kan være vanskeligt at konkludere, hvorvidt det er den ene integrationstype frem for den anden. Hvis der fokuseres på selve den interne organisering, mener jeg alligevel at kunne argumentere for, at integrationen hovedsageligt bærer præg af *adskillelse*. Det begrundes jeg med, at centeret er meget opdelt efter ydelserne og opgaverne, hvor der gives udtryk for, at ”de har deres og vi har vores”. Hvis der fokuseres på de tværgående afdelinger, som skal repræsentere afdelinger, hvor integrationen af samarbejdet er højest, er det forskelligt, hvor langt de er nået. I virksomhedskontaktgruppen ser det ud til, at der efterhånden er kommet et fornuftigt samarbejde på plads, men det er stadig i den spæde start. I jobserviceafdelingen, hvor der både er statslige og kommunale medarbejdere, er der forskellige holdninger til niveauet af samarbejde. To respondenter mener, at det er i denne afdeling, hvor de samarbejder mest på tværs, mens de øvrige tre respondenter mener, at niveauet kunne være endnu højere. Afdelingen med de fælles projekter er endnu ikke kommet på plads. Det ses altså, at der er fokus på at integrere samarbejde på tværs, men disse forsøg med samarbejde mener jeg ikke er tilstrækkelige til at kategorisere integrationstypen som værende *integration*. Erfaringerne med forsøgene kan dog på længere sigt give en basis for at øge integrationsomfanget i organisationen.

9.4 Fælles jobcenteridentitet?

De forrige afsnit havde fokus på, hvilken betydning centerets formelle organisering har for integrationen af samarbejde og koordination, mens de kommende afsnit har fokus på, hvordan vilkårene for integration opleves i praksis af respondenterne, og om der eksisterer en fælles jobcenteridentitet, der giver mulighed for at integrere samarbejde og koordination i organisationen. Praksis og dagliglivet i centeret er interessant, eftersom organisationsmodeller ikke direkte kan sige noget om, i hvilken grad og i så fald hvordan det konkrete samarbejde opleves mellem de statslige og kommunale medarbejdere.

9.4.1 Lovgivningens betydning for integration

Jobcentrene er, som før skrevet, underlagt en lov og bekendtgørelse om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats, der er fælles for begge parter. Derudover arbejder den kommunale og den statslige del med forskellige regler i lovgivningen omkring den aktive beskæftigelsesindsats, eftersom der er forskel i de lediges forsørgelsesgrundlag. Derfor er det interessant at undersøge, om de lediges forskellige forsørgelsesgrundlag har en betydning i forhold til at integrere samarbejde og koordination.

Den kommunale centerchef synes det er interessant, at jobcentrene skal være fælles, fordi de er så specialiserede ud fra lovgivningen, og det giver, ifølge Kirsten Fiil, barrierer for at integrere samarbejde og koordination (KF14, KF26). Den statslige centerchef mener ligeledes, at det har stor betydning i praksis, fordi der er stor forskel på forsørgelsesgrundlaget og dermed er der også forskel på indsatsen. På trods af denne forskel, giver han alligevel udtryk for, at det er de samme redskaber, som de kan benytte sig af, men på forskellige måder (NOD34, NOD36). Der er især ét område, hvor begge centerchefer peger på, at det giver problemer med forskellige regler for de to forsørgelsesgrupper, og det er med hensyn til aktivering. Den kommunale del bliver nødt til at "straksaktivere" ledige, der søger kontanthjælp fra dag ét, for at få en fornuftig refusion fra staten, mens de forsikrede ledige kan gå op til seks eller ni måneder, afhængig af deres alder, uden at blive aktiveret. Kirsten Fiil siger i denne sammenhæng:

"Jeg kan jo egentlig være lidt misundelig over, at den statslige del ikke skal aktivere før efter seks måneder, jeg skal faktisk gøre det dag for dag. Det betyder jo, at jeg hele tiden skal være på forkant med at få dem aktiveret. Det betyder også, at jeg ikke har mulighed for at give borgeren en reel chance for selv at finde noget arbejde." (KF26)

Det giver, ifølge begge centerchefer, vanskelige betingelser for at koordinere et samarbejde på tværs for de arbejdsmarkedsparete borgere (matchgruppe 1-3), idet der er forskel i, hvornår de skal eller har ret til at blive aktiveret. I den forbindelse siger Kirsten Fiil, at hun for nyligt har talt med Niels Otto Degn og LBR (Det Lokale Beskæftigelsesråd) om at forsøge med et fælles projekt:

”[...] vores slagteri lukker, og her har vi senest diskuteret med LBR om vi skulle lave nogle projekter med dem, hvor Niels Otto sådan har den holdning, jamen selvfølgelig skal vi det, men lad os nu give dem en chance til selv at finde noget arbejde, men hvis der er nogle, som skal over på kontanthjælp, så kan jeg jo ikke give dem den chance, for jeg skal have dem i aktivitet med det samme, og så kuldsejler det jo egentligt lidt at køre det samme projekt [...]” (KF48)

Som det blandt andet ses i ovenstående citat har Niels Otto Degn den holdning, at de arbejdsmarkedsparete ledige selv skal forsøge at finde et job, før det er nødvendigt med en mere målrettet indsats, fordi han mener, at det tager de lediges egen initiativ fra dem (NOD49), hvilket han begrundet med, at: *”[...] alle tabeller viser, og det gælder i øvrigt også kontanthjælpsmodtagere, at en meget stor del af folk har klaret sig selv inden for de første tre måneder [...]” (NOD49)*. Han vil med andre ord ikke være med til at finansiere et fælles projekt, som han erfaringsmæssigt ved ikke kan betale sig, når problemet langt hen ad vejen løser sig selv. Kirsten Fiil er enig i denne holdning, men hun er nødt til at aktivere kontanthjælpsmodtagerne fra dag ét, hvilket betyder, at hun synes, at de forskellige regler i lovgivningen vanskeliggør yderligere samarbejde og koordination; både i forhold til denne specifikke gruppe ledige, men også generelt set i organisationen (KF49).

Det tyder altså på, at lovgivningen giver forskellige vilkår, der er med til at forhindre samarbejde og koordination på områder, hvor det ellers vil være oplagt, hvilket giver færre muligheder for yderligere at integrere samarbejde og koordination i organisationen. Det virker til, at loven om den aktiv beskæftigelsesindsats ikke er særligt harmoniseret i forhold til forsørgelsesgrupperne med henblik på at integrere samarbejde og koordination, i hvert fald ikke på dette område med arbejdsmarkedsparete. I tråd med dette giver de to centerchefer udtryk for, at de gerne så, at reglerne kunne blive mere ensrettet for de forsikrede og ikke-forsikrede arbejdsmarkedsparete borgere og dermed give dem den samme indsats og arrangere fælles jobsøgningskurser (NOD49; KF30). Kirsten Fiil siger i denne sammenhæng, at: *”Det kan godt frustrere mig, at der er forskel på, om du går ind ad den dør, der hedder aktiv indsats eller om du går ind ad den dør, som hedder forsikrede ledige, jobbutikken, med hvilken indsats vi skal give borgene.” (KF29)*. De interviewede medarbejdere er ligeledes enige med centercheferne i, at det ville være en fordel, hvis reglerne for de arbejdsmarkedsparete kunne blive mere ensrettet, hvor Karina Sørensen giver udtryk for, at

det virker bizart, at de to parter arbejder med så forskellige regler for borgere, der i langt højere grad kunne sammenlignes (KS12). Bodil Holst undrer sig også over forskellen i reglerne, og siger at:

”der tænker jeg, hvorfor laver man den forskel på folk, når man alligevel prøver at sige, at vi skal være ét, og vi skal være sammen og det er den samme lov. Man tager ikke sådan skridtet ud alligevel, og det kan man måske heller aldrig gøre [...] men for dem som egentlig er i samme kategori, skulle der være de samme regler kan man sige, om man så får kontanthjælp eller understøttelse, det burde jo sådan set være underordnet.” (BH43)

Jane Ravn giver ikke decideret udtryk for, at hun vil foretrække en ensretning af reglerne, hvor det kan være oplagt for yderligere at integrere samarbejde og koordination i organisationen. Men til gengæld nævner hun, at det kan give problemer med forskellige regler, når en borger skal flyttes fra et system til et andet, da begge parter helst vil undgå at betale for vedkommende, hvilket kan medføre diskussioner imellem parterne. (JR24)

Der er altså eksempler på, at lovgivningens forskellige regler og vilkår omkring den aktive beskæftigelsesindsats kan have en negativ effekt på integrationen af samarbejde og koordination, og i forhold til præmisserne om hvilken integrationstype der er tale om, er der på dette område ikke tale om *integration*. For det første har de ikke opnået en synergieffekt på dette område, hvor det ellers vil være oplagt at samarbejde og koordination på grund af matchgruppernes sammenlignelighed. For det andet er det ovenstående eksempel med et forsøg på at etablere et fælles projekt med arbejdsmarkedsparate et oplagt sted, hvor sagsbehandlerne i højere grad kan arbejde som generalister, men da det ifølge centercheferne er vanskeligt i praksis, qua de forskellige regler i lovgivningen, arbejder sagsbehandlerne i dette her tilfælde i højere grad som specialister. Her er kriteriet for integration heller ikke opfyldt. Der er snarere tale om *adskillelse*, fordi begge parter fortsætter ad to spor, og fordi begge parter er enige om, at det vanskeliggør at koordinere samarbejde med lovgivningens forskellige regler og vilkår og er samtidig enige om, at det vil være fordelagtigt med en større ensretning af lovgivningen for de arbejdsmarkedsparate.

Som før skrevet er der muligheder for, at centeret kan integreres yderligere, hvis medarbejderne i højere grad er generalister frem for specialister. For eksempel mener Bodil

Holst, at det ville være til fordel i jobserviceafdelingen med generalister frem for specialister og selvom lovgivningen giver problemer i forhold til at samarbejde og koordinere, mener hun trods alt, at der er muligheder for at samarbejde på tværs, hvis de får sat borgerne i de rigtige målgrupper (BH41; BH75). De Statslige respondenter giver ligeledes udtryk for, at dette kunne styrke integrationen yderligere. Niels Otto Degn nævner i den forbindelse, at de to parter i princippet burde kunne varetage begge forsørgelsesgrupper for eksempel i forhold til virksomhedspraktik, da han mener, at der ikke er stor forskel på, om det er en kontanthjælpsmodtager eller dagpengemodtager, der bliver sendt i virksomhedspraktik. Han siger dog, at der er visse regler, at tage hensyn til i forhold til forsørgelsesgrundlaget, men at dette ikke burde give flere problemer end, at det kunne lade sig gøre i praksis. (NOD35) I samme tråd mener Jane Ravn, at det på sigt kunne styrke integrationen, hvis de var fri for, at en borger skulle skifte system, hvis borgeren for eksempel går fra at være dagpengeberettiget over til kontanthjælp, således at sagsbehandlerne i højere grad kunne varetage de forskellige forsørgelsesgrupper. (JR72) Når flere af respondenterne giver udtryk for, at det kan være en fordel med medarbejdere, som i højere grad er generalister frem for specialister for yderligere at integrere samarbejde og koordination på tværs, er det interessant at spørge om, hvorfor det ikke er tilfældet - også fordi at det er en af de politiske målsætninger, at medarbejderne skal fungere som en slags generalister, hvor de behersker opgaver på tværs af systemerne.

En af forklaringerne kan være, som skrevet ovenfor, at reglerne i lovgivningen på visse områder nærmest umuliggør yderligere integration; for eksempel med aktivering af ledige, men som Niels Otto Degn giver udtryk for, mener han, at der er områder, hvor det kunne lade sig gøre.

Den kommunale centerchef Kirsten Fiil er af en lidt anden opfattelse end Niels Otto Degn, idet hun mener, at lovgivningen omkring forsørgelsesgrundlag er så kompliceret, at det er vanskeligt at være generalist. Mere præcist mener hun, at den komplicerede lovgivning gør, at sagsbehandlerne kun kan håndtere ét område, og hvis de skal håndtere mere end ét område vil sagsbehandlingen blive overfladisk og ikke leve op til borgenes krav. Hun mener derfor, at er det er nødvendigt, at jobcenteret er organiseret efter ydelserne, hvilket gør det vanskeligt at samarbejde og koordinere på tværs, fordi de forskellige afdelinger er meget specialiseret. (KF14)

Her ses altså klart differentierede holdninger til, i hvilken udstrækning, det er muligt integrere yderligere integration af samarbejde og koordination, hvor Kirsten Fiil er af den holdning, at

det er nødvendigt med en ydelsesorienteret organisering, der medfører, at medarbejderne arbejder som specialister. Denne organisering står i kontrast til både etableringsaftalen og den politiske målsætning om, at medarbejderne skal fungere som generalister. Jobcenteret er på denne baggrund ikke integreret, da det ikke lever op til præmisserne om *integration* set i forhold til integrationstyperne.

9.4.2 Forskellige moderorganisationer og finansieringsansvar

Den kommunale centerchef giver også udtryk for, at parternes forskellige økonomi vanskeliggør samarbejde og koordinering på tværs, fordi det giver forskellige vilkår. De forskellige vilkår består i, ifølge Kirsten Fiil, at den statslige centerchef har langt flere midler til at personaleudvikle og efteruddanne sine medarbejdere, end hvad hun har til rådighed, de statslige medarbejdere har flere fridage end de kommunale medarbejdere og de to centerchefer har heller ikke de samme driftsvilkår: ”[...] fordi der er mange andre ting, som er nemmere for Niels Otto og sværere for mig og vice versa, og det er heller ikke okay [...]” (KF33). Bodil Holst er ligeledes enig med sin chef i, at de ikke har de samme vilkår, hvilket for hende virker besynderligt, når det er ambitionen, at de skal fremstå som ét jobcenter, og derfor føler hun nogle gange, at det er vanskeligt at være den kommunale del. (BH40, BH49). Niels Otto beskriver i tråd med dette, at økonomien spiller en rolle i forhold til de værktøjer, de kan benytte sig af. De kommunale benytter ofte de billige værktøjer, da det er kommunen selv, som skal finansiere dem, mens det ikke spiller nogen nævneværdig rolle for de statslige, hvilke værktøjer de benytter sig af, eftersom finansieringen går af samfundets ”fælleskasse”. (NOD34) Dette er et tydeligt eksempel på, at de to parters forskellige økonomi giver forskellige vilkår, og dette kan igen være en barriere for at etablere og koordinere fælles projekter og samarbejde i det hele taget, som flere af respondenterne efterspørger.

Kirsten Fiil nævner også, at forholdet til de eksterne samarbejdsparter er på forskellige vilkår:

”[...]jeg kan godt mærke, at nogle af de der relationer, når Niels Otto og jeg deltager sammen, at nu for eksempel samarbejdet med a-kasserne, der er det nemmere for Niels Otto at komme til ordet, end det er for mig, fordi a-kasserne og AF har i mange år haft et tæt samarbejde [...]. Det har altid været kommunen, der har været et problem i forhold til at bevillige førtidspension og flexjob og sådan noget, dem har man set som nogen..., og man har set AF som medspiller. Derfor synes jeg ikke, at vi har de samme vilkår, og det er det samme i LBR for

eksempel, der kan jeg også godt lide under den samme holdning fra arbejdsgiversiden, at den statslige del har styr på det der, og det er dem, som finder de arbejdskraften, der har de kvalifikationer de skal have, der kommer vi sgu altid med de ringe ikke også, [...] qua vores forskelligartede opgaver, så er det ikke så nemt for mig med de eksterne samarbejdsparter, som a-kasser, som jeg ser det, og virksomheder.” (KF34)

Foruden de forskellige vilkår via lovgivningen giver Kirsten Fiil udtryk for i dette citat, at hun ikke får den samme respekt som Niels Otto Degn fra de eksterne samarbejdsparter, hvor hun blandt andet nævner, at Niels Otto Degn har et bedre forhold til a-kasserne. Dette kan ses som en form for path-dependency, som forenklet kan siges, at være en overbevisning om, at institutioner er med til at give den kontekst, hvori politiske aktører former deres strategier og forfølger deres interesser. Beslutninger vil derfor være præget af de institutioner aktørerne kender og opererer indenfor, hvilket vil medføre en tendens til at forsætte af samme sti (Peters, 1999; 63). Hvis jeg holder mig til denne overbevisning, har det tidligere beskæftigelsessystem fulgt en bestemt sti, hvor aktørerne mere eller mindre er dømt til følge dette specifikke historiske spor, som er blevet konsolideret og derfor vanskelig at ændre. Dette kan være en forklaring på, hvorfor Kirsten Fiil føler, at det kan være vanskeligt at komme til orde og ikke får den samme respekt som Niels Otto Degn, da aktørerne stadig er præget af det tidligere beskæftigelsessystem.

De forskellige moderorganisationer og forskellige finansieringsansvar bevirker altså, ifølge Kirsten Fiil og Bodil Holst, at den kommunale og statslige del har forskellige vilkår og det kan derfor tyde på, at den kommunale og den statslige del ikke er ligeværdige parter. Hvis vi forudsætter, at de forskellige vilkår vanskeliggør at integrere samarbejde og koordination, må vi også gå ud fra, at integrationsomfanget er lille, og hvis den kommunale del, her eksemplificeret ved Kirsten Fiil, føler, at de ikke har ens vilkår, kan det tyde på, at parterne ikke er ligeværdige. Der er derfor indikationer på, at de forskellige vilkår foranlediger, at integrationen bærer præg af *afvikling*, hvor staten er den dominerende part på grund af, at de, ifølge Kirsten Fiil og Bodil Holst, har mere fordelagtige vilkår i forhold til den kommunale del.

9.4.3 Opsummering

Hvis vi samlet skal vurdere på, hvad de forskellige regler i lovgivningen, forskellige finansieringsansvar betyder for integrering af samarbejde og koordination, synes der at dannes et billede af, at disse forskellige betingelser vanskeliggør centerets samarbejde og koordinering på tværs. Hvor vi før så, at især den statslige del giver udtryk for, at de synes det går for langsomt med at komme i gang med at samarbejde og gerne så yderligere initiativer til at samarbejde og koordinere (jf. side 58), synes de forskellige betingelser mellem den statslige og kommunale del at være årsag til, at den kommunale del i mindre grad er villig til at samarbejde og koordinere. Imidlertid er det vanskeligt for mig at vurdere, om det er fordi den kommunale del ikke ønsker at samarbejde og koordinere i så høj grad, som den statslige del giver udtryk for, at de ønsker, eller det er fordi den kommunale del synes, at betingelserne for at samarbejde og koordinere simpelthen er for vanskelige og derfor giver flere barrierer end muligheder. Men det tyder på, at det er det sidste, som gør sig gældende i forhold de ovenstående betragtninger fra Kirsten Fiil og Bodil Holst, hvor hun siger: *"Jeg tror ikke det er holdningerne i jobcenteret, der gør, at det er svært at samarbejde, [...] man (bliver red.) bremset af noget økonomi."* (BH61). Alligevel er der i empirien uoverensstemmelse internt mellem de kommunale respondenter Kirsten Fiil og Bodil Holst. Her mener Bodil Holst for eksempel, at det ville være til fordel i jobserviceafdelingen med generalister frem for specialister (BH75), mens Kirsten Fiil er af den holdning, at lovgivningen er så kompliceret, at sagsbehandlerne kun kan håndtere ét område, og hvis de skal være generalister vil sagsbehandlingen blive overfladisk og ikke leve op til borgenes krav, og derfor er organiseringen ydelsesorienteret (KF14). Med andre ord er jobcenteret organiseret således, at det i høj grad er ydelsesorienteret med dertilhørende sagsbehandler, som i høj grad arbejder som specialister. Selvom virksomhedskontaktgruppen så småt er ved at komme op at stå og at de udnytter fællesskabets muligheder og ressourcer i såkaldte nicheområder, er det generelle indtryk, at jobcenteret er organiseret efter ydelse og derfor er de ansatte også adskilt qua centerets organisering. Det generelle indtryk er derfor også, at integrationsomfanget i Jobcenter Mors ikke er stort, hvis vi fokuserer på de vilkår de to parter er underlagt politisk af moderorganisationerne og de forskellige finansieringsansvar, hvor det fremgår af det overstående, at disse betingelser er medvirkende til at hindre samarbejde og koordination, og på den baggrund er der derfor ikke tale om *integration*. Samtidigt er jobcenteret organiseret således, at det i høj grad er ydelsesorienteret med dertilhørende sagsbehandlere, som i høj

grad arbejder som specialister, og i forhold til præmisserne er dette et klart eksempel på *adskillelse*. Interaktionen og kontakten mellem parterne må også alt andet lige blive mindre, når de er organiseret på denne måde, og som før skrevet nævner flere af respondenterne, at de stort set ingen kontakt har med den anden part, hvilken er endnu et klart tegn på *adskillelse*. Dette står også i kontrast til grundideen med det nye beskæftigelsessystem, da opgaverne skal foregå så tæt på borgeren som muligt, hvorfor jobcentrene som udgangspunkt skal kunne løse alle opgaver for alle målgrupper. Som organisationsmodel bliver der i Arbejdsmarkedsstyrelsens '*Jobcenterguide*' anbefalet, at de respektive kontorer i et center består både af kommunale og statslige ansatte. Ifølge guiden sikrer det, at de samarbejder og udvikler deres kompetencer samt løser opgaverne i et fleksibelt samspil. (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 2005)

I det ovenstående er der også på visse områder tegn på *afvikling*, hvilket vi så i forbindelse med de forskellige vilkår de to parter er underlagt fra henholdsvis de forskellige moderorganisationer og finansieringsansvar, hvilket giver barrierer for at integrere samarbejde og koordination.

9.5 Kulturelle betragtninger

I afsnittet *Problemstilling* side 8 fremgår det, at begge parters arbejdsvilkår er blevet ændret sammenlignet med den tidligere organisering med to adskilte instanser. Den øget statslige styring udgør en markant forskel for den kommunale del, mens AFs selvstændige position ændres i den nye organisation, hvor der er betydeligt flere kommunalt end statslige ansatte (Eskelinen, 2008; 25). Samtidigt kommer de to parter med hver deres kulturer, som skal sammensmeltes i en ny organisation.

Udgangspunktet er, at de to parter kommer fra forskellige systemer, hvorfor de også har forskellige kulturer. Der vil altså være en forskellig tilgang til arbejdsmarkedsområdet i de to dele af organisationen. Niels Otto Degn nævner, at der er en markant forskel i den arbejdsmæssige grundholdning mellem de statslige og kommunale. I den statslige grundholdning ser de sig selv som et serviceorgan for arbejdsmarkedet og arbejdsmarkedets parter, hvilket gør dem meget samfundsorienteret. Han giver udtryk for, at han ser den kommunale tilgang som meget individorienteret, hvor fokus i stedet er på det enkelte individs problemer, og ikke så meget på det samfundsmæssige niveau. Dette er, ifølge Niels Otto Degn, ganske naturligt, fordi det er deres opgave. (NOD31) Den kommunale opgave har aldrig været at sigte mod arbejdsmarkedet som sådan, men at sigte på de borgere, som af den

ene eller anden grund har problemer. Denne tilgang er med jobcenterkonstruktionen blevet ændret således, at den kommunale del alene skal have fokus på den beskæftigelsesmæssige del af de problemer en borger måtte have, hvor de førhen har haft fokus på det hele menneske. Derudover oplever de kommunale ansatte en markant ændring i deres arbejdsbetingelser, eksemplificeret i en stram central styring, hvor de bliver kontrolleret i langt højere grad end, de har været vant til i det gamle system (BH119; KF19), hvilket ifølge Kirsten Fiil kan virke stressende, da de hele tiden skal vise resultater (KF21). Dette kan være en forklaring på, hvorfor jobcenteret er kommet sent i gang med at integrere samarbejde og koordination. Den øgede kontrol kræver en vis mængde tilvænning og derfor vil det være ganske naturligt at sikre driften og blive fortrolig med de nye arbejdsbetingelser, før der er overskud til at fokusere fremadrettet og koordinere et samarbejde på tværs.

I tråd med dette er det, ifølge Niels Otto Degn, svært for begge parter at tænke omvendt. Det er vanskeligt for de statslige at tænke mere individorienteret, hvor det er Hr. Jensen, som er i fokus og omvendt er det vanskeligt for de kommunale at se, hvis de er med til at præge en positiv udvikling på arbejdsmarkedet, så er det gavnligt for hele Morsø (NOD31). De kommunale respondenter Kirsten Fiil og Bodil Holst er enig i, at skulle oparbejde en anden tilgang er en omstillingsproces, der tager tid (KF15; BH4). Lidt karikeret kan vi sige i forhold til ovenstående, at opgaverne bestemmer kulturen, hvilket hænger sammen med, at der er forskel på de borgere, der henvender sig i jobcenteret og dermed er der forskel i indsatsen, som automatisk kommer til at præge kulturen. Den ydelsesorienterede organisering, hvor opgaverne bestemmer kulturen, er altså med til at forstærke de forskellige tilgange til arbejdsmarkedsområdet. Derfor betegner Niels Otto Degn også kulturen som meget opsplittet: *"[...] hvis du er ansat i en afdeling, for eksempel helbred/afklaring, så er det den afdeling du er ansat i, og begiver dig for lidt på tværs af de andre [...]"* (NOD53). Igen ser vi, at den statslige del ønsker, at integrationsomfanget er større, hvor der i starten af fusionsprocessen var et ønske om, at: *"[...] i princippet skal man skrotte fortiden og så sige, at vi har to systemer, der har haft to forskellige opgaver, de skal slås sammen eller smelte sammen på et tidspunkt til ét."* (NOD18). Han siger i den forbindelse, at centeret har haft værdidrøftelser om, hvad det er for nogle bærende værdier, som skal præge organisation, men han har erkendt, at der langt fra ord til handling. Dette betyder ikke, ifølge Niels Otto Degn, at der ikke eksisterer samarbejde imellem medarbejderne, idet han samtidig mener, at kulturen er åben over for at samarbejde, men at det helst skal være på ens egne vilkår (NOD55). I samme

tråd nævner han, at der også kunne være mere respekt og åbenhed omkring hinandens kvaliteter, ved at man vil hinanden noget positivt, frem for at bekymre sig om den anden part kun varetager sine egne særinteresser (NOD55-NOD56). Dette kan tolkes som en forklaring på, hvorfor han mener, at kulturen føles som meget opsplittet, hvor de holder for meget på deres egen myndighed, og at centeret ikke samarbejder nok på tværs. Ifølge Niels Otto Degn eksisterer der altså en mistillid og fordomme omkring hinanden, og det vil ifølge ham kræve en stor indsats og vilje for at bearbejde disse fordomme og reelle kulturforskelle, der er i organisationen. Hvis de ovenstående kulturelle aspekter sammenholdes med integrationstyperne virker kulturen, ifølge Niels Otto Degns udsagn, meget opsplittet, idet han synes, at afdelingerne er meget lukkede og ikke samarbejder nok på tværs. Hvis afdelingerne er meget lukkede og ikke i tilstrækkelig grad samarbejder på tværs, er det også usandsynligt, at kulturen smelter sammen til ét, hvor de i højere grad vil have mulighed for at udføre myndighedsopgaver på tværs. Niels Otto Degns beskrivelse af kulturen fordrer ikke til *integration*, men derimod *adskillelse*, fordi jobcenterets kultur og afdelinger er opsplittet, hvorfor det er vanskeligt at etablere en synergieffekt.

Ifølge Niels Otto Degns udtalelser skal der med andre ord en stor indsats til, før jobcenteret er integreret i forhold til de præmisser, der skal være opfyldt, for at der er tale om *integration*. Men blandt de ansatte i organisationen, mener han, at der er en vilje og åbenhed til at samarbejde, det kniber dog med at få viljen omsat til handling, hvilket indikerer, at der er potentiale for et større integrationsomfang i fremtiden.

Den kommunale centerchef mener, at der stadig er kulturforskel imellem den statslige og kommunale del og er enig med den statslige centerchef i, at opgaverne bestemmer kulturen: ”Der er også forskel i kulturen mellem aktiv indsats og helbred/afklaring, det er der, og sådan skal det også være, fordi det kan vi også lære af.” (KF64) Med dette citat ses der en forskel i, hvordan de to centerchefer opfatter, hvorvidt det er positivt eller negativt, at opgaverne bestemmer kulturen. Mens Niels Otto Degn er af den holdning, at dette er med til at opsplitte kulturen og dermed er en barriere for at integrere organisationen, mener Kirsten Fiil, at forskelle i kulturen er med til at gøre centeret stærkere, da de på denne måde kan lære af hinandens kompetencer og udvikle et spontant samarbejde mod mere ensartet fælles praksis, hvilket kan være med til at øge integrationsomfanget. Dette virker som en omvendt argumentation for, at *adskillelse* kan være med til give *integration*, når parterne på længere sigt kommer til at kende hinanden bedre. Imidlertid er det meget få spontane betragtninger

Kirsten Fiil kommer med i interviewet, hvor de konkret har lært noget af hinanden. Derfor er det umiddelbart vanskeligt at se, hvordan *adskillelse* kan være med til at give *integration*, hvis der er så få betragtninger, hvor de har lært af hinanden (og som vi skal se længere henne i analysen på side 68 i afsnittet om *Mødestruktur*, er der indikationer på, at der heller ikke er meget kontakt mellem de to centerchefer, hvilket i denne sammenhæng yderligere gør det problematisk at *adskillelse* kan føre til *integration*). Igen ser vi altså, at der er uoverensstemmelser imellem de to centerchefer med hensyn til, hvor meget samarbejde og koordination de hver især ønsker og synes er muligt, hvilket kan være en konsekvens af, at de ikke har diskuteret ambitionerne om integrationsomfanget igennem. Jeg skal ikke gøre mig til dommer over, hvilken tilgang til kulturen der er bedst i Jobcenter Mors' tilfælde. Men hvis centeret vil leve op til de politiske ambitioner omkring jobcentrenes organisationsmodel og ikke mindst deres etableringsaftale, kan der ikke være tvivl om, at det er negativt for integrationsomfanget, hvis kulturen er opsplittet efter opgaverne, da det alt andet lige må være en barriere for at samarbejde og koordinere på tværs.

De kommunale medarbejdere er enige med centercheferne i, at opgaverne bestemmer kulturen, hvilket ifølge Bodil Holst kan være et problem i forhold til at integrere samarbejde: ”*det kræver jo, at man har en viden og indsigt i, hvad de andre sidder med, for at man kan se udover ens egne briller.*” (BH83) Selvom om den statslige og den kommunale del sidder i samme bygning, ses det i citatet, at Bodil Holst mener, at hun ikke har nok indsigt i de andre afdelingers opgaver, hvilket gør det vanskeligt at samarbejde og koordinere på tværs. Dette citat står derfor i kontrast til Kirsten Fiils udtalelse om, at forskelle i kulturen er med til at gøre centeret stærkere, da de på denne måde kan lære af hinandens kompetencer og derfor øge integrationsomfanget, fordi hun netop mener, at hun ikke har nok indsigt i de andre afdelingers opgaver, hvorfor det er vanskeligt at lære af hinanden. I samme tråd giver Karina Sørensen udtryk for, at der er store områder indenfor det kommunale regi, som aldrig har kontakt med den statslige del (KS49). Det vil alt andet lige være vanskeligt at lære af hinandens kompetencer og erfaringer, hvis store grupper af de kommunale medarbejdere aldrig har arbejdsmæssig kontakt med den statslige del. Derfor mener Bodil Holst også, at samarbejdsniveauet er for lavt i centeret på grund af, at medarbejderne er delt op efter arbejdsopgaverne, i forhold til de politiske samarbejdsambitioner. (BH97)

Karina Sørensen mener, at der er en forskel i kulturen mellem de statslige og kommunale, fordi at der er forskel på de borgere, der henvender sig i jobcenteret. De statslige arbejder 100

pct. arbejdsmarkedsorienteret, mens de kommunale har borgere, der ikke er klar til at komme i betragtning som arbejdsmarkedsparate. Som følge deraf bliver tilgangen også anderledes og derfor mener hun ikke, at kulterne vil nærme sig hinanden for derefter at blive smeltet sammen til én fælles kultur. Store dele af kontanthjælpsmodtagerne vil stadig ikke være arbejdsmarkedsparate og dette kan en fusion ikke ændre på. Derfor vil forskellen i kulturen, ifølge Karina Sørensen, ikke blive udlignet i fremtiden, fordi borgerne er så forskellige. (KS46) På sin vis har Karina Sørensen en god pointe i ovenstående, men fusionens formål er næppe at gøre kontanthjælpsmodtagere arbejdsmarkedsparate. Det handler i højere grad om, at være fælles om at løse en fælles opgave, hvor de finder en fælles identitet og kultur omkring denne opgave. Jane Ravn er ikke enig i Karina Sørensens betragtning, idet hun mener, at det er meningen, at de forskellige kulturer skal udlignes efterhånden:

"[...] når folk får pisset territoriet af og så finder ud af hvordan og hvorledes, så tror jeg også, at det ligesom glider sammen på en eller anden måde, fordi vi kan måske påvirke med nogle ting og de kan påvirke med nogle ting, så jeg synes stadigvæk, at det er vigtigt, at vi egentlig nærmer os hinanden i stedet for, at vi ligesom siger, at staten er en stat i staten ikke [...]" (JR58).

Med andre ord er dette citat mere i tråd med fusionstankegangen, end Karina Sørensens opfattelse af kulturen, hvor de gamle organisationer ophører med at eksistere i deres oprindelige form ved en fusion, for derefter at smelte sammen til en ny organisation.

På trods af at Kirsten Fiil mener, at det er en fordel med en opsplittende kultur i forhold til at samarbejde på tværs, virker hun alligevel positiv indstillet med hensyn til, hvad kultur(ne) betyder i forhold til at samarbejde, idet hun mener, at hun kan blive inspireret af den måde den statslige del arbejder arbejdsmarkedsrettet på. Hun mener også, at de statslige er blevet inspireret, da forsikrede ledige med andre problemer end ledighed er blevet langt mere synlig, fordi arbejdsgiverne i høj grad efterspørger arbejdskraft som følge af den lave ledighed. På denne måde mener Kirsten Fiil, at de kan få gavn af hinandens erfaringer og arbejdsmetoder. (KF25) Dette forstærkes yderligere af, at begge parter sidder fysisk tæt på hinanden, hvilket flere respondenter giver udtryk for. (KF25; BH71; JR22 og KS23) Ifølge Kirsten Fiil har det enstrengede system altså den fordel, at de kan inspirere og trække på hinandens erfaringer. Bodil Holst er enig i, at efterhånden som medarbejderne kommer til at lære hinanden at

kende, kommer de også til at lære hinandens kultur at kende, hvilket på sigt medfører, at begge parter kommer nærmere hinanden (BH102). Deres udsagn kan karakteriseres som en synergieffekt og i forhold til præmisserne om *integration*, kan det enstrengede system altså fordre en synergieffekt, hvis begge parter får et positivt udbytte. Som et konkret eksempel på dette, nævner Kirsten Fiil de såkaldte ”rundbordsamtaler”²⁰, hvor de statslige og kommunale medarbejdere naturligt får et bedre kendskab til hinanden, da de ved disse samtaler får kendskab til hinandens handlemuligheder og dermed får en bedre viden om, hvad hinanden kan tilbyde den enkelte borger (KF40). ”Rundbordssamtalerne” er således med til at skabe interaktion og kontakt mellem begge parter, hvilket er en præmis for *integration*. Spørgsmålet er så, i hvor høj grad disse samtaler bliver praktiseret? I denne sammenhæng nævner Niels Otto Degn, at hvis ”rundbordssamtalerne”, med borgere, der går fra sygdom til ledighed eller omvendt, bliver forøget, er potentialet for at hæve integrationsomfanget stort, eftersom det kan være med til at styrke integrationen på andre områder (NOD57). Parterne kunne få en større viden om hinanden ved at etablere samarbejde afdelingerne imellem og på denne måde gøre sig nogle erfaringer, der kan bygges videre på (NOD18).

Derudover er ”rundbordssamtalerne” et eksempel på, at den fysiske integration, det vil sige, at de to parter sidder i samme bygning, indirekte kan afføde integration på det socio-kulturelle område, ved at skabe interaktion og kontakt mellem parterne og dermed inspirere og trække på hinandens erfaringer. I tråd med det ovenstående mener flere af respondenterne, at det har en positiv betydning for integrationen, at Jobcenter Mors er et mindre jobcenter (KS9; BH107; JR): *”[...] jeg tror det er en fordel, at vi ikke er så store, fordi så er vi nødt til at bruge hinanden for at få tingene til at fungerer ikke også, og vi får hurtigt et kendskab til hinanden, ved at vi ikke er flere end 45, som vi er nu på jobcenteret.”* (KF73) Det vil altså sige, at jobcenterets bygnings- og lokalemæssige forhold er med til at understøtte integration og en selvstændig identitet. Der er derfor mulighed for, at ”en indgang for alle” kan blive praktiseret fuldt ud, i forhold til mange af de større jobcentre landet rundt, hvor afdelingerne typisk ligger på forskellige adresser (Eskelinen, 2008; 28). Det vil sige, at den fysiske integration kan påvirke den socio-kulturelle integration ved, at medarbejderne kan lære af hinanden og få et kendskab til hinandens kompetencer og dermed udvikle en fælles identitet. Alligevel giver analysen det indtryk, at ”en indgang for alle” kun udadtil er virkeligheden, da jobcenteret er meget opdelt efter opgaverne, når borgerne først træder ind i centeret.

²⁰ Dette er en samtale med fx en sygemeldt forsikret borger, hvor a-kassen, sygedagpengeafdelingen, en statslig og kommunal er repræsenteret i forhold til at få borgeren i ordinært arbejde igen.

9.5.1 Mødestruktur

I Jobcenteret har de fælles månedlige personalemøder med alle ansatte, hvor der bliver informeret generelt om, hvad der er på dagsordenen. Derudover bliver der også holdt tværgående møder blandt ledelsen og i samarbejdsudvalget. Ved disse tværgående møder vil det være oplagt at få sat integrationen af samarbejdet på dagsordenen. Der er dog blandt respondenterne forskellige holdninger til, hvorvidt de mener, at møderne er tilfredsstillende. I forhold til de fælles månedlige møder, hvor alle ansatte deltager, synes Karina Sørensen, at disse møder mest bærer præg af at videregive oplysninger. Disse møder varer en time og det er, ifølge hende begrænset, hvor meget der kan blive diskuteret om andre emner såsom samarbejde, værdier etc., eftersom mødet starter kl. 8 og jobbutikken åbner kl. 9, hvor medarbejderne skal være klar til at modtage borgerne. Hun ser gerne, at der kommer mere fokus på og informationer om, hvad de andre afdelinger arbejder med, således at der opnås et bedre kendskab til hinandens opgaver. (KS30-KS31; KS35) Dette ville også være med til at øge integrationsomfanget, idet de vil få mere indsigt og viden om hinandens opgaver og kompetencer, hvilket på længere sigt kan give grundlag for i højere grad at arbejde som generalister. Dog mener hun, at møderne heller ikke må fylde for meget, da det tager tid fra ens primære opgave (KS36). De to centerchefer er generelt tilfredse med de fælles personalemøder og mener at de har et tilstrækkeligt omfang (KF55; NOD51). I den forbindelse nævner, at Bodil Holst og Karina Sørensen, at ledelsen er opmærksom på, at få sat jobcentrets kultur, værdier etc. på dagsordenen og således arbejde målrettet frem på at integrere samarbejde og koordination i de tværgående afdelinger (BH15-BH16; KS19). Dette bekræfter også det foregående med, at der for eksempel er kommet mere fokus på virksomhedskontaktgruppen, hvor de er i startfasen med at få opbygget et fornuftigt samarbejde på tværs, der kan være med til at gøre integrationsomfanget større. Derudover bliver der møder i samarbejdsudvalget, hvor Kirsten Fiil siger, at de har valgt at fordoble antallet af møderne (KF53). Det virker således til, at der, efter den turbulente indkøringsperiode og omstillingsproces, er ved at komme mere fokus på integrationen af samarbejdet, hvilket i høj grad må være formålet med disse møder.

Niels Otto Degn mener til gengæld, at de interne kommunale ledermøder generelt fylder for meget og beskriver i den henseende, at de dermed bliver en klump for sig. I stedet for ser han gerne, at de holder flere fælles ledermøder. På disse møder bliver der talt om presserende tværgående emner, men som jeg tolker det, er det på et overfladisk niveau, hvor Niels Otto

Degn hellere vil diskutere de faglige områder igennem, såsom hvordan de forskellige afdelinger varetager opgaverne i praksis for at finde et fælles fodslag, der kan danne en basis for samarbejde og koordination. (NOD45; NOD51) Ifølge Niels Otto Degn er de interne kommunale ledermøder med til at fastholde opsplittelsen af kulturen og den ydelsesorienterede organisering. Det vil sige, at de, ifølge Niels Otto Degn, er med til at modvirke et øget integrationsomfang. Ifølge Kirsten Fiil er hun nødt til at have et tæt samarbejde med sine mellemledere, eftersom de kører efter en stram økonomistyring og derfor bliver de nødt til ofte at holde møder, således at Kirsten Fiil hele tiden er opdateret med hensyn til økonomien (KF5; KF53). Igen ser vi, at de forskellige økonomiske vilkår danner en barriere for integrationsomfanget, idet den stramme økonomistyring gør det nødvendigt for Kirsten Fiil at bruge meget tid med sine mellemledere for at holde styr på økonomien. Det kan derfor være vanskeligt at presse ekstra møder eller samtaler ind i en travl hverdag, hvilket også kan være en af forklaringerne på, at de to centerchefer ikke har fået diskuteret samarbejdsambitionerne igennem. I samme tråd nævner Jane Ravn, at på trods af at der bliver koordineret forskellige tværgående emner på ledermøderne, burde de to centerchefer først og fremmest tale mere sammen: ”*jeg mener også stadigvæk, at to ledere [...] de burde snakke mere sammen, de snakker næsten aldrig sammen, de har faktisk lige en dør imellem sig og den er næsten altid lukket, den kunne godt stå åben [...]*” (JR47). Dette er selvfølgelig en subjektiv vurdering af Jane Ravn, men hvis det er tilfældet, må det ovenstående citat betragtes som et massivt problem i forhold til at få integreret samarbejde og integration på tværs. Interaktion og kontakt er i operationaliseringer af integrationstyperne et præmis for, at der tale om *integration*, og hvis situationen forholder sig således, som Jane Ravn giver udtryk for, må det klart fortolkes som om, at præmissen for *integration* ikke er til stede. Hvis der er minimal interaktion og kontakt imellem dem, kan det tolkes som separation, hvilket er en af præmisserne for *adskillelse*, hvor der vil være minimal kulturel udveksling mellem de to parter og at begge vil fungere uafhængigt af hinanden. Dette kan også forklare, at der er forskel i de to centerchefers kulturelle betragtninger om, hvorvidt det er positivt eller negativt at opgaverne bestemmer kulturen, der er med til at forstærke de forskellige tilgange til arbejdsmarkedsområdet, der er organiseret i de ydelsesorienterede afdelinger. I den henseende nævner Niels Otto Degn, at den oprindelige ide var, at døren mellem de to centerchefer altid skulle være åben, således at alt blev gennemført i fællesskab: ”*[...] vi (Niels Otto Degn og den tidligere kommunale centerchef) brugte virkelig den åbne dørs politik, hvor vi drøftede*

stort og småt uanset, om det var den statslige del eller kommunale del.” (NOD29). Den nuværende situation må, ifølge Jane Ravns udsagn, ligge langt fra den oprindelse vision, om at interagere og have en høj grad af kontakt med hinanden. I kontrast til dette nævner Kirsten Fiil, at den åbne dørs politik praktiseres i høj grad, og derfor står døren, ifølge hende, altid åben, da det giver en positiv sparring med de andre kollegaer (KF61). Det virker besynderligt, at der er så store uoverensstemmelser i Jane Ravns og Kirsten Fiils udsagn om, hvorvidt den åbne dørs politik praktiseres eller ej imellem de to centerchefer. Imidlertid kan Kirsten Fiils udsagn om, at det giver en positiv sparring med denne politik, forstås således, at det er internt i den kommunale del, hun mener, at det gør sig gældende. Uanset hvilke tilfælde der er tale om, synes det at bekræfte, at kulturen er opsplittet.

9.5.2 Opsummering

I henhold til den ydelsesorienterede organisering og den opsplittede kultur ses der en tendens til, at respondenterne identificerer sig med egne målgrupper, hvor der er eksempler på manglende tilhørsforhold til andre dele af jobcenteret. Med andre ord synes kulturen at fordre til *adskillelse* og ikke *integration* på grund af de kulturelle forhold. Imellem respondenterne er der uenighed omkring, hvordan de ser på den fremtidige kultur, hvor der tegner sig to spor. Det ene spor peger i retningen af, at det er nødvendigt med en ydelsesorienteret organisering, hvor opgaverne bestemmer kulturen, således at centeret består af differentierede kulturer. Det andet spor peger i retningen af en mere homogen kultur, således at medarbejderne ikke kun forholder sig til sin egen myndighed, men i højere grad fremstår som et fælles jobcenter med fælles kultur og identitet. De to spor synes altså ikke at danne en fælles jobcenteridentitet, som giver et fælles udgangspunkt for samarbejde og integration på grund af den opsplittede kultur.

I det ovenstående ses der tegn på, at der blandt personalet generelt er en vilje og åbenhed til at samarbejde, hvor flere af respondenterne mener, at ledelsen har fokus på kultur, værdier og samarbejde på tværs, hvorfor samarbejdsudvalgets møder også er blevet fordoblet. Alligevel kniber det med konkrete eksempler, hvor respondenterne angiver, at de spontant har lært og lader sig inspirere af hinanden. Flere af respondenterne giver også udtryk for, at det er en fordel for integrationen af samarbejdet, at de sidder i samme bygning og at det samtidig er et mindre jobcenter, hvor begge parter kan inspirere hinanden, hvorved der kan opstå en form for synergieffekt, som i bund og grund er formålet med en fusion.

9.6 Ledelsesstruktur

I fælles jobcentre er der todelt ledelse med henholdsvis en statslig og kommunale jobcenterchef. Cheferne har forskellige opgaver, hvor orienteringen mod resultater og produktion udgør den primære opgave, da det er det, som de bliver målt i forhold til. Endvidere er de ansvarlige for de strategiske overvejelser og personaleledelse samt at koordinere ledelsesopgaven imellem hinanden og skabe integration mellem parterne i organisationen. Ledelsen har altså forskellige roller og har forskellige prioriteter til dem.

Den vigtigste opgave er, som skrevet, at skabe resultater via den daglige drift. Men det er på hver sin måde, eftersom der stilles forskellige krav til effektivitet. Som jeg har været inde på før, nævner Kirsten Fiil, at hun hele tiden bliver nødt til at bruge tid på at være opdateret med hensyn til økonomien, hvilket gør, at Niels Otto Degn føler, at det kan være vanskeligt at finde tid til at diskutere centerets samarbejde og integration. For den kommunale del handler det om at hente refusionen hjem, mens det for den statslige del handler om at overholde de lediges rettigheder (KF49; NOD31). Deres prioriteter korresponderer altså ikke altid med hinanden, hvilket ikke giver de bedste betingelser for at integrere centeret og dermed skabe synergi. Konsekvensen bliver, at centercheferne kommer til at fokusere på deres egne områder, dog virker det til, at den statslige del oplever, at den kommunale del holder for meget på deres myndighed, og at de ønsker mere integration på tværs i forhold til den kommunale del.

Foruden den kommunale centerchef, så vi også før, at Kirsten Fiil har mellemledere, mens den statslige del formelt set kun har et ledelsesniveau. De har dog valgt at have en form for mellemleder, som i daglige tale kaldes for faglig leder. Dette skyldes hovedsageligt antallet af henholdsvis kommunale og statslige medarbejdere. I tråd med dette udtrykker Niels Otto Degn utilfredshed med den nye organisationsmodel i forhold til at samarbejde. Mens han mener, at den statslige struktur er flad i det udførende led, ligger jobcenteret et stykke nede i det kommunale hierarki og dette giver, ifølge Niels Otto Degn, en ubalance, da den kommunale del af jobcenteret bliver meget hierarkisk. Den kommunale centerchef har derfor flere chefer over sig, som er meget tæt på hende. Konsekvenserne bliver, ifølge ham, at det er meget mere vanskeligt at agere selvstændigt i denne struktur og at det indbyder til, at man ”kigger hinanden over skulderen”. Det er med andre ord et system på kontrol, idet niveauerne i strukturen ligger meget tæt, hvilket kan medføre at handlingerne bliver meget forsinkede. (NOD40-NOD42) Foruden disse forsinkende led, mener han ligeledes, at det samme gør sig

gældende med de kommunale mellemledere, der også udgør et forsinkende led. Han erkender, at det som centerchef nærmest er umuligt at have ansvaret for det hele på grund af kompleksiteten i opgaverne, så i stedet for at have mellemledere, har den statslige del en faglig leder. Forskellen ligger i, at en faglig leder fungerer som en ekspert, som i højere grad er inde i detaljen, mens en mellemleder i højere grad tager sig af den daglige drift og den faglige indsats. Derfor mener Niels Otto Degn ikke, at de har reel ledelse, idet den kommunale centerchef bruger meget tid sammen med mellemlederne. Dette er også en af årsagerne til, at han mener, at centeret er stærkt opsplittet, hvilket betyder, at de ikke har normal fælles ledelse. Hvis de kommunale mellemledere fik lov at udvikle et større selvstyre, vil der, ifølge ham, være langt mere tid til reel ledelse, hvor de kunne få diskuteret ambitionerne med jobcenteret igennem blandt andet med hensyn til integrationen. (NOD43-NOD45). Dette er igen et eksempel på, at de forskellige vilkår bevirker i, at integrationen må betegnes som værende *adskillelse*.

I denne sammenhæng vil det være interessant at undersøge, hvilke holdninger der er til den todelte ledelseskonstruktion. Den kommunale centerchef nævner, at hun principielt er imod todelte ledelse: ”[...] fordi det er svært for medarbejderne at forholde sig til, hvem er det lige der er chef, og hvem er det nu lige, at der bestemmer, så jeg vil egentlig gerne have en enstrengt model [...]” (KF30). I citatet ses det, at det kan skabe forvirring omkring konstruktionen med todelte ledelsen. Hun vil i stedet foretrække ét system med én leder, som enten er forankret i staten eller kommunen, idet så vil alle ledige blive behandlet ens og stillet lige overfor loven (KF30). Alligevel synes hun, at det er interessant at arbejde med fælles ledelse, da det, ifølge hende, giver nogle udfordringer med hensyn til at få en fælles ledelse til at fungere og koordineret, således at de får fælles gavn af hinanden (KF13). Den statslige centerchef er enig med sin kollega i, at den fælles ledelse giver problemer foruden det overstående med strukturen, men også på grund af, at det er forskellige myndighedsopgaver de varetager, og der er forskellige tilhørsforhold, som giver forskellige ansvar.

Derfor kan ledelsesspørgsmålet ikke ses isoleret. Det skal i højere grad ses i forhold til vilkårene, der skal gøres mere ensartede, således at ledelsen har en reel chance for at arbejde i en enhedsorganisation. Hvis dette er muligt vil der, ifølge centercheferne, være et langt større potentiale for at integrere centeret, som en egentlig fusion. Den ligestillede fælles ledelse betragtes altså som meget uhensigtsmæssig, hvor ulemperne overskygger fordelene.

Udover centerchefernes holdninger til todelt ledelse kunne det også være interessant at undersøge, hvorledes de adspurgte medarbejder oplever denne ledelseskonstruktion på egen hånd i hverdagen. Igen giver Jane Ravn udtryk for at det er et problem, fordi de ikke udadtil viser, at de vil samme vej, hvilket giver, ifølge hende, frustrationer ned gennem organisationen: *"De skal være bedre til at snakke sammen i dagligdagen om, hvad det er de vil, fælles projekter og hvad der ellers er der. Ja det giver problemer."* (JR30) Igen ser vi, at Jane Ravn giver udtryk for, at de to chefer mangler at få diskuteret en fremtidig strategi på plads med henblik på, hvad de har af planer med samarbejde og integration i organisationen. Dette virker som en central årsag til, at centeret ikke er kommet så langt med at integrere samarbejde på tværs og at de derfor stadig er meget adskilt efter deres myndighed. Hun mener dog, at der kan være et potentiale i todelt ledelse, hvis centercheferne formår at koordinere opgaverne og hvis kemien passer sammen. (JR33) Bodil Holst synes ligeledes, at det virker som om, at det er meget vanskeligt med todelt ledelse, især på grund af de forskellige vilkår de to chefer er underlagt, som hun føler er en stor udfordring (BH40). Hun synes, ligesom den kommunale centerchef, at det ville være mere hensigtsmæssigt med én centerchef frem for to, hvis politikkerne virkelig har ambitioner med jobcenterkonstruktionen, som hun betragter værende noget "miskmask" i nuværende konstruktion (BH53). Desuden giver hun udtryk for, at medarbejderne ikke har problemer med at samarbejde på tværs, men den todelte ledelse kan bremse disse samarbejdsprocesser, fordi begge chefer skal synes det er en fornuftig ide, hvor der ofte kan komme økonomiske barrierer på tværs (BH57). Karina Sørensen giver udtryk for, at hun ikke til dagligt ligger mærke til den todelte ledelse. Hun har ikke nogen form for arbejdsrelateret kontakt med den statslige centerchef andet end på de fælles personalemøder, og derfor giver hun også udtryk for, at hun ikke mener, at det ville være mere hensigtsmæssigt med én chef frem for den nuværende konstruktion. (KS16-KS18).

I forhold til medarbejderne ses der altså en forskel i hvorvidt de mener, at det ville være mere hensigtsmæssigt med én centerchef frem for to. En forklaring på denne forskel kan være, at Karina Sørensen ikke har noget kendskab til, hvordan systemet fungerede før fusionen, mens de to andre medarbejder har været ansat i de respektive systemer før fusionen og har været med i opstartsfasen og måske derfor har et andet syn på ledelseskonstruktionen. En anden forklaring kan være, at både Jane Ravn og Bodil Holst også har ledelsesfunktioner og dermed har et bedre kendskab til, hvad der rører på sig rent ledelsesmæssigt. I den sammenhæng giver

Karina Sørensen også udtryk for, at hun kun har kontakt rent arbejdsmæssigt med sin egen centerchef og har derfor ikke kendskab til de ledelsesmæssige problemer.

9.7 Sammenfatning om integrationen af samarbejde

I de foregående afsnit så vi, at integrationen af samarbejde i jobcenteret ikke har rykket sig meget siden, at centeret åbnede dørene, eftersom centeret stadig er meget myndighedsopdelt på grund af forskellige faktorer. Det skyldes blandt andet medarbejdersituationen og fyringen af den tidligere centerchef på den kommunale side og at de føler, at det vigtigste er at sikre driften og vænne sig til de nye arbejdsbetingelser. De forskellige regler i lovgivningen er ligeledes med til at fastholde dem i to spor, og som følge af disse faktorer er kulturen også opsplittede, hvor opgaverne bestemmer kulturen. Disse faktorer udgør til sammen, at jeg mener, at jobcenterets integrationstype må betegnes som værende *adskillelse*. Men dette er ikke uden forbehold, da der i analysen også ses antydninger af andre integrationstyper. Den kommunale side udtrykker, at de to parter ikke har samme økonomiske vilkår og er derfor ikke ligeværdige parter. Derfor tegner der sig også et billede af, at integrationstypen bærer præg af *afvikling*, fordi de forskellige vilkår også vanskeliggør samarbejde og integration. Derudover ses der også i analysen er jobcenteret er på vej til at integrere mere samarbejde og koordination på tværs af organisationen, eftersom de er kommet over de værste opstartsproblemer og dermed har overskud til at se fremad. Dette ses blandt andet i virksomhedskontaktgruppen og på et par nicheområder. Samtidig er der generelt en vilje og åbenhed mellem medarbejderne til at samarbejde med hinanden, hvor samarbejdsudvalget er begyndt at holde flere møder. Endelig gives der også udtryk for, at den fysiske placering og at de er et lille jobcenter, er med til at gøre det nemmere at integrere samarbejde og koordination på tværs. Disse faktorer peger på, at jobcenteret på visse områder er på vej mod *integration*. Jeg mener dog ikke, at integrationstyperne *afvikling* og *integration* overskygger *adskillelse*, således at integrationstypen kan karakteriseres som værende *afvikling* og *integration*. Det begrundes jeg først og fremmest med den myndighedsorienterede organisering, hvor jobcenteret ikke har rykket sig meget siden, at centeret åbnede dørene med hensyn til at integrere samarbejde og koordination. Det næste afsnit vil også bidrage til denne argumentation, hvor respondenter giver udtryk for deres generelle betragtninger omkring integrationsomfanget.

Under interviewseancen viste jeg integrationsfiguren (jr. side 21) og bad dem om at forholde sig til den og komme med et bud på, hvilken integrationstype de mener, er mest passende i

forhold til Jobcenter Mors. Disse udtalelser skal dog ses i den kontekst, at de ikke har et indgået kendskab til figuren og teorien, som ligger bag. Alligevel kan det give et fingerpeg om deres indtryk af integrationen i centeret. Alle respondenterne undtaget den kommunale centerchef vurderer jobcentret til at have et lille integrationsomfang og at de er ligeværdige parter (NOD59; BH96-BH97; KS47 og JR60). Det vil sige, at de vurderer integrationstype til at være *adskillelse*. Kirsten Fiil vurderer derimod integrationstypen til at være *integration* og udtaler i den forbindelse:

”Jamen 99 pct. så ligger vi der (integration red.), det er min helt klare overbevisning, for ellers kan vi ikke løse de opgaver, vi har. Så er der selvfølgelig stadig potentiale for udvikling. Vi er stadigvæk en ny organisation jo, men det er min oplevelse i dagligdagen, [...] der er ingen tvivl i mit sind, men vi kan stadigvæk gøre noget bedre sikkert.” (KF66).

Det kan umiddelbart virke mærkværdigt, at der er denne forholdsvis store forskel imellem Kirsten Fiils og de andre respondentes vurdering af integrationstypen. En mulig forklaring på de forskellige udsagn kan være, at de to centerchefer har forskellige holdninger til, hvor meget samarbejde og koordination de hver især ønsker og synes er mulig, som også fremgår i afsnittet *Jobserviceafdelingen* side 49. Igen må jeg fremhæve, at de to centerchefer mangler på tomandshånd at få diskuteret linjerne igennem med hensyn til integration af samarbejde og koordination, hvilket er en signifikant forklaring på, hvorfor denne forskel ses.

10 Konklusion

I dette kapitel vil jeg samle op på resultaterne fra den foregående analyse og dermed besvare problemformuleringen, som lyder:

Hvilken form for integration er der tale om i fusionen af AF og kommunen i Jobcenter Mors?

Dette er et komplekst felt at klarlægge, eftersom der er forskellige oplevelser blandt respondenterne, og det er ikke et entydigt billede, som tegnes, når vi taler om integration. Alligevel vil jeg prøve at hive de centrale forklaringer ud, som vægtes højest i forhold til indflydelsen på integrationen.

I forberedelsen af fusionen var der blandt de involverede parter samarbejdsvillighed og en positiv holdning omkring fusionen, hvor de forsøgte at skabe en ny kultur fra starten af ved at sige, at de to systemers forskellige opgaver skulle smeltes sammen inden for et givet tidspunkt. Siden synes ambitionen om at skabe en ny kultur præget af samarbejde at være smuldret. Dette er især tilfældet i forbindelse med den nuværende organisering og kultur set i forhold til det overordnede mål i etableringsaftalen, hvor der står skrevet: ”[...] at indsatsen i jobcenteret fra opstarttidspunktet i videst muligt omfang organiseres på tværs af medarbejdergrupper.” (bilag 1).

Analysen viser nemlig i hovedtræk, at Jobcenter Mors er organiseret efter den tidligere opdeling, hvor medarbejderne i høj grad har beholdt deres tidligere opgaver, hvorfor den interne organisering stadig er opdelt mellem de statslige og kommunale funktioner. Centeret er opdelt efter forskellige målgrupper, hvilket betyder, at der stadig er afdelinger, som kun har kommunale medarbejdere ansat. Som det fremgår af organisationsdiagrammet side 28 er virksomhedskontaktgruppen og fælles projekter tværgående afdelinger, derudover er jobserviceafdelingen bemanded med både statslige og kommunale medarbejdere. I jobserviceafdelingen er de længst fremme med at integrere samarbejde, mens de to år efter fusionen er ved at få virksomhedskontaktgruppen op at køre. Afdelingen for fælles projekter er endnu ikke kommet op at stå. Med hensyn til fælles projekter kniber det dog i jobserviceafdelingen med at koordinere behandlingen af de arbejdsmarkedsparede ledige (matchgruppe 1-3).

Der er altså et stykke vej til den politiske ambition om, at fusionen nærmest automatisk ville medføre en ny opgavefordeling, hvor medarbejderne i højere grad skal arbejde som generalister frem for specialister og dermed varetage opgaver på tværs af de to systemer. Opgaverne er i stedet specialiserede i en klart ydelsesopdelt organisation.

Dog er der sket en udvikling på visse områder, som de i Jobcenter Mors kalder nicheområder. På handicap- og voksenlærlinge området udnytter de hinandens ressourcer. Samtidig er der generelt et fornuftigt uformelt samarbejde hvor de hjælper og rådspørger hinanden på de områder, hvor de to tidligere systemer er tættest på hinanden. Årsagen til dette uformelle samarbejde kan findes i den fysiske tætte placering mellem medarbejderne og det faktum, at Jobcenter Mors er et lille jobcenter. Det vil sige, at den fysiske integration indirekte kan afføde socio-kulturel integration.

Fusionen har synliggjort forskelle i praksis, især på områder hvor de to parter er tættest på hinanden, og de to centerchefer er klar over, at de kører ad to spor, selvom om der er vilje og åbenhed til at integrere samarbejde og koordination. Det tyder dog på, at den konkrete integration kun er i begyndelsesfasen.

De forskellige regler i lovgivning om aktiv beskæftigelsesindsats og til dels de forskellige økonomiske vilkår hos henholdsvis de stats- og kommunalansatte bliver i analysen fremhævet som de faktorer, der har størst indflydelse på, at jobcenteret fortsat er klart opdelt efter opgaverne. Spørgsmålet er, om der overhovedet kan tales om enstrenghed på grund af det opdeltede myndigheds – og finansieringsansvar. Lovgivningen bevirker, at indsatsen stadig er delt mellem stat og kommune. I Jobcenter Mors er der derfor i højere grad tale om, at de to parter er flyttet sammen i en bygning, end der er tale om et reelt enstrengt system. Med andre ord er det så om så med ”en fælles indgang for alle”, idet indgangen leder videre til to døre, hvor indsatsen deler sig ud i to forskellige systemer.

Den ydelsesorienterede organisation fordrer ligeledes til en opsplittende kultur mellem den kommunale og statslige del, hvor opgaverne så at sige bestemmer kulturen. Dette giver tilsammen ikke de bedste vilkår for at integrere samarbejde og koordination på tværs. I praksis opleves hverdagen meget som om, at den kommunale del har deres og den statslige del har sit, hvorfor der ikke kan observeres en fælles jobcenteridentitet, som giver mulighed for at integrere samarbejde og koordination i organisationen.

På nuværende tidspunkt er det vanskeligt at forudsige, om denne opdeling og opsplittede kultur har tilbøjelighed til at konstituere sig. I Jobcenter Mors tyder det på, at dette ikke er

tilfældet, eftersom der i analysen ses indikationer på, at de er på vej med at italesætte og etablere mere samarbejde og integration. Om andre fælles jobcentre ligeledes er tydeligt opdelt efter opgaverne og har en opsplittende kultur er umuligt for mig at vurdere, men de forskellige regler i lovgivningen og de forskellige driftsvilkår er også gældende for dem, og derfor må det også være vanskeligt at integrere samarbejde og koordination for dem. Meget afhænger dog af, hvordan de har valgt at organisere sig i de enkelte jobcentre. Hvis de ligeledes er opdelt efter opgaverne, vil kulturen højst sandsynligt også være opsplittet, hvilket vanskeliggør en højere grad af samarbejde og integration.

Derudover ses der også en række interne faktorer, der har haft indflydelse på den opdelte organisation. På den kommunale side har der været personalemæssige problemer, udskiftning af den kommunale centerchef etc. Mest bemærkelsesværdigt er det måske, at de to centerchefer, ifølge den statslige centerchef, ikke har fået diskuteret på tomandshånd om, hvad det er de vil med organisationen og hvilket ambitionsniveau de har for integration af samarbejde og koordinering på tværs. Dette betyder også, at der ses eksempler på forskellige holdninger blandt de to centerchefer i forhold til, hvor integreret Jobcenteret kan blive.

Disse fremhævede faktorer er dem, som danner grundlaget for at integrationstypen må kategoriseres som værende adskillelse i Jobcenter Mors. Men som skrevet i indledningen til dette afsnit er det et komplekst felt at klarlægge, hvor der også kan ansøres *integration* og *afvikling* i det empiriske materiale.

Endvidere må jeg fremhæve, at jeg har vurderet respondenternes erfaringer med integrationen af samarbejdet for højt, hvilket der også ses eksempler på i empirien. Dette har derfor betydet, at jeg ikke altid har kunnet få uddybende svar, og i enkelte tilfælde ingen svar i interviewene, omkring samarbejde og integration på grund af manglende erfaringer på dette område. Derfor er det måske for tidligt at undersøge integrationen af samarbejde og koordination i Jobcenter Mors, da det er en relativ ny organisation, der er under udvikling. Ikke desto mindre er dette et centralt resultat i sig selv at komme frem til. Det forklarer også, hvorfor flere af respondenterne nævner, at de har haft mere end rigeligt at se til med deres egne opgaver. I tråd med dette argumenterer Cartwright & Cooper for, at de fusionerede parter ofte fungerer som separate og uafhængige enheder i mange måneder og endda længere end et år, før der kan spores fysisk og kulturel integration (Cartwright & Cooper, 1996; 35) Jobcenter Mors har alligevel eksisteret som organisation i over to år og ifølge Cartwright & Cooper burde der efterhånden kunne spores en form for integration i organisationen, hvilket jeg også

argumentere for at have fundet i analysen. Derfor mener jeg på trods af denne kritik, at det stadig er relevant at undersøge dette område, da jobcenterets nuværende niveau af samarbejde og integration næppe står i mål med de politiske ambitioner herom. Samtidigt mener jeg, at det giver mening at undersøge et fælles jobcenter på nuværende tidspunkt, for at gøre opmærksom på de aktuelle problemer de har med at integrere samarbejde og koordination på tværs. I andre lignende sammenhænge kan resultaterne være relevante i forhold til det fremtidige perspektiv for jobcentrene og ikke mindst fremtidige offentlige fusioner.

11 Litteraturliste

AE-rådet (2007), '*Fortsat gang i jobfesten*', 27. september (2007)

<http://www.aeraadet.dk/media/filebank/org/jobfest.pdf>

Andersen, Jørgen Goul (1998), '*Politik og samfund i forandring*', Bind. 2, Columbus, København

Andersen, Svein S. (1997), '*Case-studier og generalisering – Forskningsstrategi og design*', Fagbøksforlaget, Bergen

Antoft, Rasmus og Heidi Houllberg Salomonsen (2007), '*Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*', i Antoft, Rasmus et al. (red) (2007), '*Håndværk & horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*', Syddansk Universitetsforlag, Odense

Antonsen, Marianne og Torben Beck Jørgensen (red.) (2000), '*Forandringer i teori og praksis – Skiftende billeder fra den offentlige sektor*', Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Amskov, Jesper Baltzer, Frank Iversen og Astrid Fabricius (2004), '*Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner*', udarbejdet for KL og KTO

Arbejdsmarkedsstyrelsen (2002), '*Flere i arbejde*'

Arbejdsmarkedsstyrelsen (2005), '*Jobcenterguide – her er alle informationer*'

<http://www.ams.dk/sw884.asp>

Barrett, P. F. (1973), '*The Human Implications of Mergers and Takeovers*', Institute of Personnel Management, London

Bek. Nr. 1157 af 04/10/2007, '*Bekendtgørelse om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats*'

Beskæftigelsesministeriet (2003), '*Beskæftigelsesministeriets sektoranalyse til Strukturkommissionen*', København

Beskæftigelsesministeriet (2007), '*Spørgsmål-svar om jobcentre*'

<http://www.bm.dk/sw20896.asp>

Birkemose, Jan (2007), '*Jobcentre kører stadig i første gear*', i Ugebrevet A4, 24. september (2007), nr. 32

Borum, Finn (1995), '*Strategier for organisationsændring*', Handelshøjskolens Forlag, København

- Bredgaard, Thomas og Flemming Larsen (2007), '*Jobcentre i spændingsfeltet mellem stat og kommune*', i '*Social Årsrapport 2007 – kvalitet i den offentlige sektor*', Socialpolitisk Forening og Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA)
- Bredgaard, Thomas, Flemming Larsen og Lars Rune Møller (2005), '*Inddragelsen af 'andre aktører' i beskæftigelsespolitikken*', i '*Tidsskrift for arbejdsliv*', nr. 2 (2005)
- Breidahl, Karen og Janne Seemann (2008), '*Jobcentret som organisatorisk fænomen*', Aalborg Universitet, forthcoming
- Cartwright, Sue & Cary L. Cooper (1996), '*Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances – Integrating People and Culture*', Butterworth-Heinemann, Oxford
- Caswell, Dorte og Bodil Damgaard (2006), '*Strukturreformens ømme tæer – Hvor klemmer skoen på beskæftigelsesområdet?*', i '*Tidsskrift for arbejdsliv*' nr. 4 (2006)
- Christensen, Peter Munk og Michael Baggesen Klitgaard (2008), '*Den utænkelige reform – Strukturreformens tilblivelse 2002-2005*', Syddansk Universitetsforlag, Odense, pp. 29-57
- Claus Hjort Frederiksen (2007), '*Ti bud på de nye jobcentre*', i Politiken 19. januar 2007
- Damgaard, Bodil (2003), '*Social- og arbejdsmarkedssystemerne – En flerstrengt historie*', Socialforskningsinstituttet, København
- Danmarks Statistik
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1024>
- de Vaus, David (2001), '*Research Design in Social Research*', SAGE Publications Ltd, London
- Digmann, Annemette og Ditte Hughes (2007), '*Fusioner i det offentlige*' Børsens Forlag, København
- Elmer, David (2007), '*Ledige får ikke kontaktsamtaler til tiden*', i Agenda – Arbejdsmarkedspolitisk analyse, 21. juni (2007), nr. 11
- Eskelinen, Leena (2008), '*Jobcentrenes ledelse og organisering – erfaringer fra det første år med fællesjobcentre*', AKF, København V
- Goldschmidt, Lars og Ole Fogh Kirkeby (2005), '*Fusionsledelse i det offentlige – en huspostil for strukturreformens ledere*', Børsens Forlag, København
- Hansen, Henning Skov (2006), '*Tre jobcentre tyvstarter*' i Nyt fra Beskæftigelsesministeriet nr. 7 (2006)
- Hansen, Kai og Asbjørn Heide (1999), '*Virksomhedsorganisation*', Nordisk Forlag A/S, København

- Hatch, Mary Jo & Ann L Cunliffe (2006), *'Organization Theory – Modern, symbolic, and postmodern perspectives'*, Oxford University Press, New York
- Hayes, R. H. (1979), *'The Human Side of Acquisitions'*, i *Management Review*, Vol. 68, No. 11, (1979), pp. 41-46
- Helder, Jørn og Leif Pjetursson (red.) (2002), *Modtageren som medproducent'*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Hood, Christopher (1991), *'A Public Management for all Seasons'*, i *Public Administrations*, Vol. 69, (1991), pp. 3-19
- Indenrigsministeriet (2004), *'Aftale om strukturreform'*
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002), *'Hvordan organisationer fungerer – Indførelse i organisation og ledelse'*, Hans Reitzels Forlag, København
- Jespersen, Peter Kragh (1996), *'Bureaukratiet – magt og effektivitet'*, Økonomforbundets Forlag, København
- Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips (1999), *'Diskursanalyse som teori og metode'*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg
- Konkurrenceloven (2007), *'Bekendtgørelse af konkurrenceloven nr. 1027'*
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=27672>
- Kvale, Steiner (1997), *'InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview'*, Hans Reitzels Forlag, København
- Larsen, Christian Albrekt og Jørgen Goul Andersen (2004), *'Magten på borgen – En analyse af beslutningsprocesser i større politiske reformer'*, Aarhus Universitetsforlag, Århus
- Larsen, Flemming (2004), *'Den beskæftigelsespolitiske opgave i bytte for en kommunalreform'*, i Bakka, Jørgen Frode og Ulrich Horst Petersen (2004) *'Hvorhen Danmark – perspektiver på kommunalreformen'*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København
- LO (2007), *'Jobcentrene ikke gode nok'*
http://www.lo.dk/AKTUELT/Arkiv/Nyheder_arkiv/2007/JobcentreIkkeGodeNok.aspx
- Lov nr. 522 af 24/06/2005, *'Lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats'*
- Madsen, Per Kongshøj (2006), *'Strukturreform og beskæftigelsespolitikken'*, i *'Samfundøkonomen'*, december (2006) nr. 6
- Mullins, Laurie J. (1996), *'Management and Organisational Behaviour'*, Pitman, London

- Murphy, Jerome T. (1980), '*Getting the facts. A Fieldwork Guide for Evaluators & Policy Analysts*', Scott, Foresman and Company, Glenview
- Nahavandi, Afsaneh & Ali R Malekzadeh (1988), '*Acculturation in Mergers and Acquisitions*', i *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1 (Jan., 1988) pp. 79-90
- Peters, B. Guy (1999), '*Institutional Theory in Political Science*', *The New Institutionalism*, Pinter, London
- Petersen, Helle (2002), '*Forandringskommunikation*', Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Pjetursson, Leif (2005), '*Når ledelse er kommunikation. En medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*', Børsens Forlag, København'
- Pole, Christopher og Richard Lampard (2002), '*Practical Social Investigation. Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*', Prentice Hall, Harlow
- Radich, Frank, Anders Drejer og Louis Printz (2005), '*Emergent Strategisk Ledelse – vejen frem...?*', working paper fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet
- Rasmussen, Peter Hagedorn, Jeppe Højland og John Storm Pedersen (2006), '*Strukturreformens konsekvens for ledere og medarbejdere*', i '*Tidsskrift for Arbejdsliv*' nr. 4 (2006)
- Riis, Jens O, Steen Hildebrandt, Mogens Myrup Andreasen og John Johansen (1997), '*Fornyelse i virksomheder: baseret på danske erfaringer*' Børsens Forlag, København
- Ritzau (2003), '*Fogh opstiller mål for strukturreform*', i Ritzaus Bureau, 4. november (2003)
- Ritzau (2008), '*Lav ledighed øger presset for politisk indgreb*', i '*Vejle Amts Folkeblad*', 4. januar (2008)
- Sales, A. L. & P. H. Mirvis (1984), '*When Cultures Collide: Issues of Acquisition*', i Kimberly J. R. & R. E. Quinn (1984) '*Managing Organizational Transition*', Homewood, pp. 107-133)
- Shrivastava, Poul (1986), '*Postmerger Integration*', i *Journal of Business Strategy*, Issue 1, Vol. 7, (1986) pp. 65-76
- Strøm, Benedicte og Esben, Q. Harboe (2006), '*Fornemmelse for forandring – danske erfaringer med forandringskommunikation*', Børsens Forlag, København
- Voxted, Søren (2001), '*Gensyn med Taylor – mellemliderrollen under organisatorisk forandring*', Aalborg Universitet, Institut for Sociale Forhold og Organisation

Winter, Søren (1994), '*Implementering og effektivitet*', Systime, Herning

Yin, Robert K (2003), '*Case Study Research – Design and Methods*', 3. Edition, Sage Publications

Zand, Dale E and Richard E Sorensen (1975), '*Theory of Change and the Effective Use of Management Science*', i *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, (Dec., 1975), pp. 532-545

12 Bilag

Bilag 1: Aftale om etablering af Jobcenter Morsø	side 90
Bilag 2: Interview med statslig centerchef Niels Otto Degn	side 100
Bilag 3: Interview med kommunal centerchef Kirsten Fiil	side 118
Bilag 4: Interview med statslig medarbejder Jane Ravn	side 135
Bilag 5: Interview med kommunal medarbejder Bodil Holst	side 148
Bilag 6: Interview med kommunal medarbejder Karina Sørensen	side 165
Bilag 7: Interviewguider	side 177

Bilag 1: Aftale om etablering af Jobcenter Morsø

Der etableres ét jobcenter i Morsø kommune.

Jobcenteret starter den 1. september 2006 – hvor perioden frem til 1. januar 2007 reelt vil være et bofællesskab mellem stat og kommune, med fokus på teambuilding mellem de kommunale og statslige medarbejdere - samt udvikling af Jobcenteret til fuldt integreret center via organiseringen af arbejdet i de enkelte teams.

Alle målgrupper henvender sig i jobcenteret fra 1. september 2006. Det skal i den forbindelse præciseres, at de kommunale og statslige medarbejdere ikke udfører myndighedsopgaver på hinandens vegne før 1. januar 2007, hvor den nye styringslov træder i kraft.

Jobcenteret har ansvaret for planlægning og udførelse af den kommunale og statslige beskæftigelsesindsats. I det følgende fastlægges en række nærmere forhold vedrørende jobcenterets etablering.

Bilag:

A: Organisationsdiagram

B: Lejeaftale

1.0 Bemanding

1.1 kommunale medarbejdere

I jobcenteret vil der blive placeret ca. 30 medarbejdere (inkl. kommunal jobcenterleder).

1.2 Statslige medarbejdere

Staten bidrager med 7 fuldtidsnormeringer inkl. en statslig jobcenterchef.

1.3 Samlet opgørelse

Der forventes således at være ca. 38 medarbejdere ansat i jobcenteret. Hertil kommer et mindre antal deltidsansatte via Ungdommens Uddannelsesvejledning, der indgår i bofællesskab med jobcenteret.

2.0 Fysisk placering af Jobcenter

2.1 Placering af jobcenter

Jobcenteret skal placeres i Holgersgade 5, Nykøbing.

2.2 Genanvendelse af lejemål

AF's nuværende lejemål i Holgersgade udvides og genanvendes til jobcenter.

2.3 Jobbutikken

Jobcenterets kerneopgave er at skabe et hurtigt og effektivt match mellem jobsøger og virksomhed. Det gælder både i forhold til ordinære job samt job på særlige vilkår.

For at understøtte dette fokus, vil alle henvendelser fra både virksomheder og jobsøgere foregå via jobbutikken.

Jobbutikken placeres i jobcenteret med egen indgang fra gaden (nuværende AF-jobbutik).

I jobbutikken findes en tydelig markeret reception, hvor borgerne kan henvende sig. Flest mulige af jobcenterets ekspeditioner skal klares i jobbutikken - hvilket forudsætter at medarbejderne skal have en bred kompetenceprofil.

I Jobbutikken skal der være et tilstrækkeligt antal internet-opkoblede selvbetjenings-PC'er til jobsøgningsaktiviteter og præsentation af job/hotjob.

Alle der kan selv, skal selv. Det er jobcenterets udgangspunkt for enhver kontakt med en jobsøger eller virksomhed. Både de, der søger job, og virksomheder, der søger ansatte, bliver tilskyndet og hjulpet til at benytte de IT-baserede selvbetjeningsredskaber. De der har brug for andet og mere end hjælp til selvhjælp, bl.a. virksomheder der ønsker støtte i forbindelse med formidling af arbejdskraft - ydes denne service.

Alle borgere, som henvender sig i jobbutikken, skal have mulighed for overordnet ad hoc uddannelses- og jobvejledning – herunder adgang til skriftlig informationsmateriale og IT-løsninger på området.

Ungdommens Uddannelsesvejledning indgår i bofællesskab med jobcenteret og har i den forbindelse eget samtalerum/kontor i tilknytning til jobbutikken.

3.0 Jobcenterets politiske og administrative forankring i kommunen

3.1 Politisk udvalg

Økonomiudvalget varetager fra jobcenterets start beskæftigelsesområdet.

3.2 Administrativ forankring

Jobcenteret placeres foreløbigt i socialforvaltningen.

4.0 Jobcenterets organisering af opgaver i forhold til borgerne

Det er et overordnet mål, at indsatsen i jobcenteret fra opstartstidspunktet i videst muligt omfang organiseres på tværs af medarbejdergrupper. I forhold til ledige og jobsøgere vil dette udmønte sig ved, at indsatsen inden for lovgivningens rammer bliver harmoniseret mest muligt. Jobcenter Morsø vil pr. 1. januar 2007 arbejde på tværs af medarbejdergrupper i relation til tilmelding/fælles visitation, indsatsen for matchkategori 1,2 og 3 samt virksomhedskontakten.

4.1 Tilmelding /fælles visitation

Ikke-forsikrede skal 1. ledighedsdag henvende sig i jobbutikken for at melde sig ledig. Forsikrede kan melde sig ledig i deres A-kasse via Jobnet eller i jobbutikken.

Tilmelding/Visitation gennemføres af de tilstedeværende medarbejdere uanset organisatorisk tilhørsforhold.

Alle kontanthjælpsmodtagere, der henvender sig i jobbutikken vil via en samtale få vurderet deres beskæftigelsespotentialer (grovmatch). Den ledige vil blive placeret i en af de 5 matchkategorier, som bliver udgangspunktet for, hvilket forløb den enkelte skal gennemgå for at komme i job. Et høj match (1-3) betyder fokus på jobsøgning her og nu. Et lavere match (4-5) kan betyde, at der er behov for jobrettede forløb kombineret med sociale tilbud.

Fokus ved første kontakt - vil være den korteste vej til job. Afhængig af det individuelle forløb vil fokus senere udvides til også at omfatte vejlednings- og opkvalificeringselementer. Dette kan ved særlige behov fremskyndes.

Forsikrede ledige vil typisk blive bedt om at søge job på egen hånd, men vil også fra tilmeldingsdatoen efter eget valg kunne gøre brug af et åbent tilbud om et modulopdelt jobsøgningsforløb (gerne med mulighed for en persontest). Den ledige inspireres til – via kontaktsamtalerne det første ledighedsår - at gøre brug af retten til 6 ugers uddannelse. Hvis en forsikret ledig helt åbenlyst har et socialt problem (f.eks. misbruger), henvises vedkommende til et tilbud for matchkategori 4 og 5 samtidig med, at der sker en indberetning til a-kassen m.h.p. rådighedsvurdering.

Også i forhold til ikke-forsikrede er fokus på job og ikke forsørgelse – dvs. at ikke-forsikrede (evt. med hjælp fra en medarbejder) bliver bedt om at checke hotjob og jobnet for ledige job. Er der ledige job, aftales det med den enkelte ikke-forsikrede, at disse job skal søges. Aftalen registreres af hensyn til rådighedsvurdering. Der aftales samtidig en samtale i jobbutikken, hvor formålet er at følge op på den aftalte jobsøgning samt visitation til afklaringsforløb, hvis den ikke-forsikrede får bevilget kontanthjælp.

Ønsker den ikke-forsikrede at søge kontanthjælp, henvender vedkommende sig efterfølgende i ydelseskantoret for at få udleveret ansøgningsskema og evt. aftale møde om kontanthjælpsberegning.

Får den ikke-forsikrede bevilget kontanthjælp, vil der ved den aftalte opfølgningssamtale i jobbutikken blive foretaget et "grovmatch": Er det indlysende, at den ikke-forsikrede ikke er arbejdsmarkedsparat, henvises vedkommende til en sagsbehandler som betjener ledige i matchkategori 4 og 5 (f.eks. misbrugere eller "gamle kendinge").

4.2 Indsatsen over for ledige i matchkategori 1, 2 og 3

Ledige i matchkategori 1 og 2 er arbejdsmarkedsparate og tilbydes aktiviteter, som peger direkte mod ustøttet ansættelse.

For de ikke-forsikrede ledige betyder det, at de i direkte forlængelse af afklaringsforløbet beskrevet i afsnit 4.1 tilbydes en jobrettet aktivitet samt jobsøgning i jobbutikken.

De forsikrede ledige tilbydes ud over det obligatoriske kontaktføreløb som udgangspunkt ikke andet end den hjælp-til-selvhelp, de kan få i jobbutikken samt det modulopdelte jobsøgningsforløb omtalt i afsnit 4.1 i første del af deres kontaktføreløb

I særlige tilfælde vil det dog ud fra et konkret individuelt skøn være relevant at tilbyde forsikrede ledige et vejledningsforløb eller kort uddannelsesforløb relateret til en konkret job-åbning tidligt i kontaktføreløbet.

Forsikrede ledige under 30 og over 60 år samt forsikrede ledige mellem 30 og 60 år tilbydes aktivering efter gældende regler.

Ledige i matchkategori 3 har ofte behov for en tidlig indsats for at sikre, at de forbliver arbejdsmarkedsparate. Indsatsen vil typisk bestå af et forløb, som f.eks. er en kombination af uddannelse og virksomhedspraktik eller løntilskudsjob.

4.3 Indsatsen over for ledige i matchkategori 4 og 5

Målgruppen kræver en særlig indsats, som indebærer udarbejdelse af ressourceprofil for de ledige og tilbud om typisk længerevarende og procesorienterede forløb.

"Aktiv forsørgelse" er grundprincippet for målgruppen – det er en klar målsætning, at ingen målgrupper i jobcenteret skal tilbydes passiv forsørgelse, men at der fokuseres på en aktiv indsats for at ledige i matchkategori 4 og 5 bliver selvforsørgende.

Opfølgingsindsatsen over for målgruppen skal starte hurtigst muligt for at undgå, at den enkelte mister sin tilknytning til arbejdsmarkedet.

4.4 Indsatsen over for unge

Unge ledige mellem 18 og 25 år skal have en høj prioritet i jobcenteret. Derfor forudsættes det, at der er en UU-vejleder fysisk til stede i jobbutikken.

For at sikre, at alle unge ikke-forsikrede mellem 18 og 25 år modtager vejledning om uddannelse og jobmuligheder, inden de ansøger om kontanthjælp, henvises disse unge til en samtale med UU-vejlederen hurtigst muligt efter tilmelding. Ved samtalen udarbejdes eller revurderes uddannelsesplan for den unge.

Forsikrede unge mellem 18 og 25 år får et åbent tilbud om en samtale med UU-vejlederen.

UU-vejlederens kompetencer udnyttes i form af vidensdeling med medarbejderne i jobcenteret

4.5 Indsatsen over for sygemeldte

Jobcenteret vil sætte fokus på både den forebyggende indsats i forhold til sygefravær og på arbejdsfastholdelse.

Der foretages en tidlig risikovurdering i alle sygedagpengesager for at modvirke udstødning fra arbejdspladsen/arbejdsmarkedet. Den sygemeldte inddrages selv hurtigst muligt i sagsbehandlingen.

Også indsatsen over for sygemeldte kontanthjælpsmodtagere skal være målrettet. Disse skal i henhold til deres beskæftigelsespotentialer tilbydes de relevante tilbud, som ville kunne bringe dem tættere på arbejdsmarkedet eller i ordinær beskæftigelse. Denne udredning sker i henhold til de handleplaner, som udfærdiges i tilfælde af længerevarende sygdom.

I afsnit 4.6, 4.7 og 4.8 omtales indsatsen over for særlige målgrupper. På landsplan vil der være fire specialisterheder inden for ligestilling (Jobcenter Aalborg), EURES (Jobcenter Århus), handicapområdet (Jobcenter Vejle) og flygtninge-/indvandrerområdet (Jobcenter Høje Tåstrup). Som overordnet princip vil Jobcenter Morsø udnytte specialisterhederne, så den lokale beskæftigelsesindsats for særlige målgrupper vil blive styrket.

4.6 Indsatsen over for ledige med anden etnisk baggrund end dansk

Fokus vil være den korteste vej til job. Indsatsen overfor denne målgruppe vil være den samme som overfor alle andre ledige - dog suppleret med sprogundervisning hvis der er behov herfor. Brug af mentorordningen i forbindelse med bl.a. løntilskud vil endvidere blive prioriteret i forhold til målgruppen.

4.7 Indsatsen over for ledige med et handicap

Der skal være specialister i jobcenteret på dette område, så ledige og beskæftigede med handicap kan hhv. opnå/fastholde tilknytning til det ordinære arbejdsmarked.

4.8 Personer, som ønsker at søge job i udlandet

Der indrettes et hjørne i jobbutikken med information om jobsøgning i udlandet.

Der skal altid være en medarbejder i jobbutikken, som kan tilbyde vejledning om jobsøgning i udlandet – herunder anvendelse af EURES

5.0 Jobcenterets organisering af opgaver i forhold til virksomhederne

Jobcenter Morsø lægger vægt på en kvalificeret og fremadrettet virksomhedskontakt. Jobcenteret vil udover at fastholde kontakten til "kendte" virksomheder – iværksætte en offensiv indsats for at få kontakt med nye virksomheder. Målet er at gøre arbejdsmarkedet mere gennemsigtigt for både virksomheder og arbejdssøgende ved at understøtte, at flere virksomheder offentliggør ledige job på jobnet.

Udover ovenstående vil virksomhedsindsatsen tage udgangspunkt i de enkelte virksomheders behov ved førstegangsbesøg. På den måde kan der opbygges en

gensidig tillid til og evt. et partnerskab med virksomheden, hvilket skaber bedre muligheder for udplacering af Jobcenterets brugere uanset målgruppe.

Virksomhedsteamet bemannes med både kommunale og statslige medarbejdere, som alle får en fælles kernekompetence suppleret med spidskompetencer inden for områder, som kræver stor indsigt i f.eks. retsgrundlag

Virksomhedskonsulenterne skal bruge deres tid i virksomhederne. Dvs. at de ikke udarbejder jobplaner mv. for de ledige – det klarer beskæftigelsesmedarbejderne i jobcenteret. Til gengæld har virksomhedskonsulenterne ansvaret for, at virksomhederne udfylder de rette blanketter f.eks. i forbindelse med løntilskud samt opfølgningen herpå.

5.1 Virksomhedskonsulenternes kompetencer

Alle virksomhedskonsulenter skal via sidemandsoplæring kunne demonstrere jobnet for virksomhederne og anvende jobnet til formidling af job. Formidlingen foregår enten ved at understøtte virksomhederne i annoncering af vakante stillinger i jobnet eller gennem "håndholdt" formidling, hvor konsulenten "tager ledige med i tasken" ud til virksomhederne.

Alle virksomhedskonsulenter vil ud over deres kernekompetence skulle have en spidskompetence inden for eksempelvis flexjob, revalidering, sygedagpengeområdet, varslingssager/arbejdsfordeling samt døråbner i forhold til nye virksomheder.

5.2 Samspil

Alle virksomhedskonsulenter, som i deres kontakt med virksomhederne afdækker et behov, som kræver en kollegas spidskompetence, skal overdrage "sagen" til den rette kollega – dette samspil skal beskrives nøjere.

Desuden skal samspillet mellem virksomhedsteamet og den øvrige del af jobcenteret beskrives. Udgangspunktet er her, at beskæftigelsesmedarbejderne bestiller en virksomhedskonsulent, når der f.eks. skal udplaceres en ledig i en virksomhed. "Smidig" sagsbehandling skal være princippet for dette samarbejde.

5.3 IT-understøtning

Alle virksomhedskonsulenter skal anvende Jobnet til jobformidling.

Alle virksomhedskonsulenter skal registrere besøg i det virksomhedsmodul, som pt. udvikles til AM-portalen. Formålet er at sikre en koordineret virksomhedsindsats på tværs af kommunegrænser.

6.0 Jobcenterets snitflader til kommunal forvaltning

Generelt er det ikke Jobcenter Morsø, som skal træffe beslutning om berettigelse af eller udbetaling af forsørgerydelser til borgerne. Beslutning om borgeren f.eks. er berettiget til kontanthjælp eller enkeltydelse foregår i Ydelseskontoret på Jernbanevej 7, Administrationsbygningen, Nykøbing Mors. For forsikrede ledige ligger beslutningen om udbetaling af dagpenge hos A-kasserne.

På sygedagpengeområdet er det ydelseskontoret, der i alle nye henvendelser fra borgere og virksomheder tager stilling til berettigelsen af sygedagpengeudbetalingen til borgeren eller til udbetaling af refusion til virksomhederne. Ydelseskontoret skal i deres behandling af anmodning om sygedagpenge indhente relevant lægelig dokumentation. Når disse forhold er på plads, skal ydelseskontoret sikre, at de sygemeldte kategoriseres efter de 3 kategorier.

I forbindelse med opfølgningen på sygedagpengesager tager jobcenteret løbende stilling til, om betingelserne for at modtage sygedagpenge er opfyldt, og meddeler dette til Ydelseskontoret, der derefter meddeler brugeren beslutning om ophør af sygedagpenge.

Hvis der i forbindelse med kontakten med den enkelte borger konstateres andre problemer udover ledighed, bl.a. af social karakter (misbrug og lign.), skal Jobcenteret udrede det konkrete behov for evt. institutionsanbringelse af kortere eller længere tid og overgive sagen til Handicap- og Pensionsafdelingen, hvor borgeren vil blive visiteret til det relevante tilbud.

Parallelt vil der ske en jobrettet indsats i jobcenteret. Den parallelle indsats skal sikre en løbende opfølgning på, at borgeren kommer tættere på arbejdsmarkedet. Denne parallelle indsats gælder både for forsikrede og ikke-forsikrede ledige.

På førtidspensionsområdet er det jobcenteret, der dokumenterer, at arbejdsevnen er varigt nedsat, og at alle relevante muligheder for forbedring af arbejdsevnen er afprøvet.

Denne indstilling fremsendes til Handicap- og Pensionsafdelingen, der rejser sagen som en førtidspensionssag og indstiller til tilkendelse af førtidspension. Sagen vil herefter blive behandlet i kommunens pensionstilkendelsesteam.

På integrationsområdet foretager ydelseskontoret beslutning om berettigelsen til og udbetaling af starthjælp, introduktionsydelse og andre forsørgelsesydelse til flygtninge og indvandrere. Den øvrige del af den samlede integrationsindsats varetages af jobcenteret. Her tænkes både på forsikrede og ikke forsikrede ledige. Det gælder dog ikke de områder, hvor andre forvaltninger har specialviden og faglig kompetence på området.

7.0 Ledelse

7.1 Den daglige ledelse

Den daglige ledelse af Jobcenter Mors placeres hos et ledelsesteam bestående af en kommunal og en statslig leder.

Fysisk placeres de to ledere tæt på hinanden for herigennem at fremme optimal informationsudveksling samt effektivt at signalere fælles ledelse.

I forhold til de daglige ledelsesopgaver er de to ledere ligestillet og skal reelt fungere som et kollektiv, der fordeler samtlige opgaver imellem sig, så begge principielt kan dække hele jobcenteret. Jobcenteret organiseres jf. bilag A.

Den fremtidige ledelsestruktur og fordelingen af arbejdsopgaver udarbejdes af de to jobcenterledere efter nærmere drøftelser senest den 1. januar 2007.

Dog har den kommunale jobcenterleder personaleansvaret for de kommunale medarbejdere og den statslige jobcenterchef personaleansvaret for de statslige medarbejdere.

For at fremme sikker drift og sikre en faglig kompetent opgaveløsning, vil der under jobcentercheferne være et lag bestående af faglige koordinatore/gruppeledere, som får det faglige ansvar for hvert sit specialiserede team. Disse personer indgår i jobcenterets daglige ledergruppe, der styres af de to jobcenterchefer.

7.2 Betjening af LBR

Jobcenterledelsen har fælles ansvar for betjening af LBR.

8.0 Fokus på rådighed

I jobcenteret vil der være skærpet fokus på borgernes vilje og evne til at søge og fastholde beskæftigelse. Hvilket vil fremgå tydeligt af de arbejdsgangsbeskrivelser, der vil blive udarbejdet i forbindelse med opstarten af jobcenteret.

Når jobcenteret konstaterer, at en *forsikret ledig* ikke er mødt til samtale, har afslået et tilbud eller lign., indberetter jobcenteret hændelsen til den pågældendes a-kasse. A-kassen skal herefter vurdere, om der skal idømmes en sanktion, eller om dagpengeudbetalingen eventuelt helt skal standses, fordi den pågældende ikke kan anses for at være til rådighed for arbejdsmarkedet.

Indberetningen skal også ske, selv om den ledige umiddelbart synes at have en gyldig grund til udeblivelsen (f.eks. sygdom eller børnepasningsproblemer), da det er a-kassen, der skal træffe afgørelsen af, om grunden for udeblivelse er gyldig.

I forhold til *ikke-forsikrede ledige* er det derimod jobcenteret, der vurderer rådigheden. Hvis jobcenteret vurderer, at en ikke-forsikret ledig ikke står til rådighed, skal jobcenteret give besked til ydelseskontoret om at iværksætte en sanktion.

Jobcenterets indstilling foretages ud fra en samlet vurdering af, om borgeren udnytter sine arbejdsmuligheder, herunder tager imod tilbud fra jobcenteret. Når jobcenteret beder ydelseskontoret om at iværksætte en sanktion, er sagen derfor fuldt belyst for så vidt angår rådighedsvurderingen. Ydelseskontoret skal derfor ikke foretage yderligere vurderinger af, om den ledige har stået til rådighed eller ej, men blot udmåle sanktionen.

9.0 Organisering af tværgående opgaver

De tværgående opgaver kan overordnet set opdeles i to hovedtemaer:

1. Administrative opgaver (økonomi- og personalestyring samt IT)
2. Styring, opfølgning, analyse- og overvågningsopgaver samt betjening af det lokale beskæftigelsesråd

9.1 Løsning af administrative opgaver

De administrative opgaver udføres helt eller delvist i centralforvaltningen, forudsat at jobcenterledelsen inddrages i f.eks. budgetlægning og andre driftsorienterede aktiviteter samt at jobcenterledelsen til en hver tid kan hente de oplysninger, som er nødvendige for at udøve den daglige ledelse, i et ledelsesinformationssystem.

Jobcenterledelsen bevarer ansvaret for de administrative opgaver, selv om opgaveløsningen placeres uden for jobcenteret.

9.2 Løsning af opgaver vedr. styring, opfølgning, analyse- og overvågningsopgaver samt betjening af det lokale beskæftigelsesråd

Jobcenteret skal udvikle sig til at blive et arbejdsmarkedspolitisk kraftcenter i Morsø Kommune. Det forudsætter et tæt samspil med det lokale beskæftigelsesråd om udarbejdelse af beskæftigelsesplan, styring af og opfølgning på beskæftigelsesindsatsen.

Samtidig er det afgørende, at jobcenteret til en hver tid har overblik over udviklingen på det lokale arbejdsmarked – herunder hvordan efterspørgslen efter arbejdskraft vil udvikle sig.

Arbejdsmarkedet er ikke sammenfaldende med kommunegrænserne - hvilket der skal tages højde for i jobcenterets beskæftigelsesindsats. Der er en betydelig ind- og udpendling især til Thisted og Skive. Der vil derfor blive etableret et netværk med jobcentre i disse kommuner.

Der etableres en stabsfunktion i jobcenteret, som kan understøtte jobcenterledelsen i at løse ovenstående opgaver.

9.3 Udbudsforretninger

På kort sigt vil Jobcenter Morsø gøre brug af de rammeaftaler, som AF-Nordjylland og AF-Viborg har indgået med en række aktører på arbejdsmarkedet.

Arbejdsmarkedsstyrelsen har etableret en central udbudsenhed, som i løbet af 2006 forventes at gennemføre en landsdækkende udbudsforretning mhp. at indgå rammeaftaler, som jobcentre i hele landet kan anvende.

10.0 Kompetenceudvikling

Med forventet start af Jobcenter Morsø den 1. september 2006 vanskeliggøres en omfattende opkvalificering inden opstart, da den endelige sammensætning af

medarbejdere endnu ikke er på plads samt at perioden frem til opstarten er præget af sommerferie.

Et højt informationsniveau (løbende personalemøder) vil således være den væsentligste faktor frem til jobcenterets start. Dette suppleres med et "døgnarrangement" i august, hvor hovedindholdet er teambuilding.

Størstedelen af kompetenceudviklingen – såvel den individuelle som den fælles kompetenceudvikling vil foregå i efteråret 2006 via fællesarrangementer og sidemandsoplæring.

11.0 Overgangsbestemmelser

11.1 Nedsættelse af LBR

LBR etableres pr. 01.07.06.

11.2 Indfasning af målgrupper i jobcenteret

Alle målgrupper indfases på én gang i jobcenteret med virkning fra 1. september 2006. De kommunale og statslige medarbejdere udfører dog ikke myndighedsopgaver på hinandens vegne før 1. januar 2007.

12.0 Andet

12.1 Forbehold

Kommunen tager forbehold over for fremtidig organisationsændringer i kommunen.

Dato:

Dato:

For staten

For kommunen

Bilag 2: Interview med statslig centerchef Niels Otto Degn

SP1: "Hvad er din stilling?"

NOD1: "Jeg er statslige jobcenterchef og det giver sig selv så er jeg statslig chef for den statslige del af Jobcenter Mors."

SP2: "Så dine ansvarsområder det er?"

NOD2: "Det er så principielt alle de statslige opgaver både drift og aktivering og så personaleledelse. Så afhængig af hvordan etableringsaftalen var så kunne der også være nogle på tværs, for der er lagt nogle muligheder ind i lovgivningen om at man kan agere på tværs af myndighedsopgaven lige på undtagelses af ikke at hyre og fyre for det kan man ikke, ellers kan man aftale, hvad fanden man vil. Men altså jeg er statslig ansat."

SP3: "Hvor lang tid har du været ansat?"

NOD3: "Her eller i alt almindelighed? Jeg blev AF-chef i 2001 så jeg er en af de relative nye statslige chefer og på daværende tidspunkt var jeg chef i Thy og Mors og senere fik jeg også ansvar for Skive og Salling området. Jeg har faktisk haft ansvar for Thy, Mors og Salling indtil man etablerede jobcentrene og så blev min stilling til tre chefer og det er jo meget underholdende at de kan blive det og så valgte jeg så selv at blive ansat her på Mors, hvor jeg har boet her og jeg synes det kunne være sjovt til lidt afveksling at arbejde samme stede."

SP4: "Så man kan sige at du tidligere har haft erfaring med ledelse?"

NOD4: "Absolut, absolut før den tid har jeg været chef for Amu-systemet og udviklingschef og jeg har også været direktør i et par mindre selskaber så jeg har faktisk cheferfaring i 22 år."

SP5: "Hvor mange ansatte er der nuværende i centeret, det ved jeg ikke om det er noget du kan svare på med stående fod?"

NOD5: "Jeg kan sige dig ret præcist 45 ansatte i det samlede center heraf er de seks statslige."

SP6: "Så der er en overvejende del af kommunale ansatte?"

NOD6: "Absolut."

SP7: "Så går vi mere ned i hvor man startede med den her aftale om at de skal slås sammen osv. Kan du prøve at beskrive perioden frem til udarbejdelsen af etableringsaftalen. Hvad var den præget af? Stress, optimisme, frustration eller nye muligheder eller?"

NOD7: "Vi var jo et af de tre center i fædrelandet som startede 1. 9. 2006 og i sagens natur betød det så at etableringsaftalen skulle være færdig på daværende tidspunkt, det giver sig selv. Så der har vi faktisk haft en proces i gang et år før og vi startede med jeg som AF-chef for hele området, som jeg nævnte før sammen med en statslig person fra det der hed implementeringssekretariatet gik i gang med at forhandle med kommunen om at udvikle en etableringsaftale. Det gjorde vi med den daværende arbejdsmarkeds afdelingschef og den daværende afdelingsleder på feltet, ah jeg tror vedkommende var vicesocialinspektør og så han var egentlig afdelingsleder for arbejdsmarkedsområdet, bare lige for at få det helt korrekt. Det udviklede vi så hen over primært efteråret og specielt foråret, hvor det gik sådant op i en rimelig højere enhed og blev så aftalt, at, jeg kan ikke huske om det var maj måned, stort set hvad det var der skulle indeholde i det og efterfølgende blev det rigtigt underskrevet og ja aftalt den 7. august 2006."

SP8: "Det var der I aftale, at I vil starte allerede i september?"

NOD8: "Ja det havde vi sådan set aftalt undervejs løbende ikke også, men selve etableringsaftalen skulle være inden vi gik i gang. Den blev underskrevet d. 7. 8. 2006 og den har selvfølgelig været under behandling, det var det jeg nævnte før med hele processen op til der. Den proces, den synes jeg var præget af samarbejdsvillighed og et positivt ønske om at få det til at virke med både vicesocialinspektør og afdelingsleder fra den kommunale side og så mig og så den medarbejder som var fra implementeringssekretariatet fra den statslige side. Til sidst blev det så de rigtige chefer, om man så må sige, involveret, det var så socialinspektøren, socialchefen som det hed på daværende tidspunkt her i Morsø Kommune og så chef fra driftsregionen Nordjylland, som skulle være den der skulle indgå aftale fra staten side, så de var med til sidste del, så det foregik sådan set ganske, ganske fornuftigt. Undervejs var der også en del snak med personalet, ja i sagens natur er det det statslige personale jeg talte med, de blev så involveret og de havde så i løbet af marts april fundet ud af hvor de skulle være henne, så egentligt var holdet ret klar allerede der i begyndelse af maj måned 2006.

SP9: "Hvad var de fornemmelse af medarbejderne med deres holdning til...var det også optimisme eller?"

NOD9: "Siger du både den statslige og kommunale eller er det kun min del?"

SP10: "Ja, du kan vel mest tale ud fra den statslige del"

NOD10: "Ja det kan jeg godt, men jeg kan også tale lidt om de andre for vi havde et ret åbent forhold derimellem. Den statslige del, der er der ingen tvivl om, at der var der en positiv holdning til, at det var spændende. Jeg tror dog nok, at de fleste havde set, at man havde kørt videre i det gode gamle system, sådan er det jo med folk, de vil gerne bevare det der er. Men der var ikke på nogen måde noget negativt, det var faktisk en forventning om, at det bliver spændende det her. Det var også aftalt en rimelig proces i forhold til at få de to grupper til at arbejde sammen om et møde i juni måned, hvor man skulle drøfte stort og småt hvad der var af chancer, så havde de i august måned, der havde vi også et par møder og sluttende med et døgnarrangement fra 12 den ene dag til 12 næste dag, hvor vi havde Henning Jørgensen fra Aalborg til at komme og give et spark, for at vi ligesom skulle opbygge noget fællesskab og fælles holdning til, hvad det var vi nu skulle i gang med og den her specielle nye proces, som det er jo er med dobbelt ledelse og to tidlige, ikke konkurrenter, men to forskellige systemer som nu skulle arbejde sammen."

SP11: "Nu sagde du så, at havde den der åben dialog osv., hvis du vil prøve at sige noget om den kommunale del så, hvad deres holdning var?"

NOD11: "Jamen de kommunale medarbejders holdning var helt udpræget positiv. De følte måske, at de blev lidt genert af, at det var meget sent i processen de konkret fandt ud af, hvem der skulle med. Det var egentlig aftalt, at det skulle være sket der den 12. juni, men af forskellige årsager, så jeg ikke helt lige er klar over så kunne man ikke træffe beslutninger om helt konkret om hvem der skulle med. Det er jo afdelinger der, hvad skal man sige, nedlagt af kommunen og så nyoprettet i Jobcenteret, og der var der nogle medarbejdere som skulle blive fordi hele udbetalingsenheden jo ikke skulle med. Det var jo folk, der før havde arbejdet sammen og der tror jeg nok, der var en vis frustration over, at det ikke blev afklaret tydeligere og tidligere, hvem der skulle med. Det var først meget sent i august måned, at det blev helt konkret, hvem der skulle med."

SP12: "Ja det kan man jo godt forstå et eller andet sted"

NOD12: ”Ja, det kan jeg personligt da vældigt godt forstå og det blev jo også lidt vanskeligt for os, for det forsinkede jo også noget af vores proces med at forsøge at få banket et hold sammen, fordi den kommunale jobcenterleder, som skulle have været med, han og jeg vi havde en aftalt en løbende proces, den blev så lidt forsinket, fordi der ikke var klarhed over hvem der skulle med.”

SP13: ”Hvad gjorde man sådan konkret i forberedelsesfasen frem til etableringsaftale? Skiftede man til nye bygninger, nyt IT-system, nye medarbejder, nye organisationsstruktur osv?

NOD13: ”Hehe det er mange spørgsmål på en gang. Det man gjorde, det var jo, at man drøftede, hvordan det skulle være og man var klart, klart enig om, at Jobcenteret skulle ligge adskilt fra den kommunale administration. Det var vi så heldige, at i de bygninger som det dengang eksisterende AF havde, der var der plads til udvidelse, så der lejede vi faktisk to etager mere i denne bygning og senere er der kommet endnu en mere til bare lig for at følge det op. Men man lejede det og indrettede det sådan, at man havde i virkeligheden fuldstændigt brand new bygninger eller lokaler den dag, hvor man startede 1. 9. og det er en kæmpe fordel, der var vi med til at etablere det. Jeg har selv været med til rent personligt at tegne skidtet, det er jo selvfølgelig arkitekter der har gjort det, men vi har været med til at præge det, den kommunale chef og så mig, plus også det der hed midlertidig tværgående samarbejdsudvalg, som bestod af folk både fra medarbejder af kommunen og fra staten og dette havde vi sådan set meget glæde af.”

SP14: ”Det er vel også en stor motivationsfaktor et eller andet sted at få noget helt nyt?”

NOD14: ”ja for pokker, ja for pokker. Og så er det i virkeligheden en gammel fabriksbygning og det ligger vældigt centralt her i byen, så det er ganske tilfredsstillende og alle folk har været uhyr tilfreds med det at flytte ind i nye lokaler, som dermed også klart signalerer, at det var en ny organisation. Så de folk der kom med både fra staten og kommunen side, jamen de var jo så klar over, at det var noget nyt man skulle i gang med. Fra statens side der kom der faktisk to udefra en fra Skive og en fra Holstebro, som kom med i, i forhold til de tre fire stykker der var der i forvejen, så det var også sammenbragte folk, og fra kommunens side var det folk fra deres administration, som havde siddet stort med de samme, men lidt forskellige steder organiseret, fordi nu var en ny sammensætning af opgaver der skulle med over i Jobcenteret, hvor det stort set var alt sagsbehandlingen men minus selve udbetalingen. Det var så det der gav sådan lidt bøvl med at finde ud af, hvem der egentlig skulle med og ikke med. Men det var en kæmpe faktor, en positiv faktor, at man skulle med ind.

SP15: ”Var der så problemer mht. den nye organisationsstruktur eller gik det egentlig meget smertefrit?”

NOD15: ”Jamen altså selve organisationsstrukturen, etableringsaftalen gik relativt afslappet, dog skulle man lige præcisere lidt nærmere, hvordan opgavefordelingen mellem de to chefer skulle være helt præcist. Der fik man en frist til udløbet af året, men der blev så senere forlænget hen til maj måned, for at finde ud af lidt mere konkret hvordan tingene skulle arbejde sammen og det kunne måske hænge lidt sammen med, at et par af de kommunale gruppeledere var lidt skeptiske over det, de var bange for at nogle af deres opgaver skulle forsvinde i systemet, så derfor sparkede man lidt til Jørgen, altså derfor forlængede man den lidt.”

SP16: "Vi har også lidt været inde på det her, men hvad man konkret i starten for at informere om det system til medarbejderne?"

NOD16: "Der havde vi dels der her tværgående samarbejdsudvalg, hvor de så havde ansvaret for at formidle videre derfra. Derudover havde vi også, ja det er svært at huske præcist, men også nogle informationer selvfølgelig. Jeg gav den statslige del informationer og Kim (red. tidligere kommunal centerchef) som han hed, min kollega, han gav den kommunale del informationer og så havde vi de der fællesmøder, hvor man første gang samles alle sammen der den 12. juni, hvor man fortalte om, hvad der er i støbeskeen i et par måneder ude i fremtiden, og så senere også, hvor vi havde nogle møder og havde det der samlede møde en uges tid før man skulle samles for at virkelig at banke gang i den, så det har været informationsniveauet."

SP17: "Ja, så det har sådan set været relativt højt i forhold til din vurdering?"

NOD17: "Ja bortset fra at jeg gerne havde set, at det havde været lidt før og det var så fordi, at man ikke havde fundet ud af helt præcist, hvem der skulle med. Det var lidt frustrerende for både den kommunale chef og for mig, at man ikke havde klargjort det, fordi det ville have givet lidt mere ro om hvem..., rent faktisk var der nogle som først fik at vide, at de skulle flytte med et par dage før d. 1. 9., så det blev hektisk med at flytte ind, men alt var timet og tilrettelagt og klar d. 1. 9., da vi startede."

SP18: "Nu når der er sådan, at to eksisterende systemer skal fusioneres til et nyt, blev der så fra ledelsens side gjort nogle overvejelser mht. til at få medarbejderne til at gøre op med de gamle måder at klare opgaverne på? Det kan fx være deres holdninger og adfærd, var det noget man prøvede at gøre opmærksom på?"

NOD18: "Ja det var det helt klart, dels på de der møder jeg nævnte der, hvor man snakkede om, det her er jo om at tage det bedste fra to systemer og nu skal man skrotte fortiden, det ved jeg godt, at det kan man nok ikke, men i princippet skal man skrotte fortiden og så sige, at vi har to systemer, der har haft to forskellige opgaver, de skal slås sammen eller smelte sammen på et tidspunkt til ét, så lad os gøre så meget som muligt fra starten af og så lad os have et mål om, at det hele skal slås sammen i løbet af det næste stykke tid. Det blev der jo informeret rimeligt fornuftigt om synes jeg, og på det der seminar, som så blev meget sent og det var jo det vi nok var lidt kede af, der var hele temaet selvfølgelig, hvordan kan vi arbejde sammen på tværs af systemer og hvordan kan vi få tingene til at virke, når det nu er sådan at, man bliver slået sammen."

SP19: "Har man så forsøgt med nogle initiativer til motivere medarbejderne til det nye system?"

NOD19: "Efterfølgende?"

SP20: "Ja."

NOD20: "Ja, der har så været løbende personalemøder, hvor det har været et tema hele tiden, hvordan man skulle arbejde sammen. Der har også været et større samlinger, hvor det også har været temaet, så det har man gjort. Men det er jo nok der man kan sige, at det ikke helt er lykkedes helt, fordi der kom sådan lidt mudder i maskineriet om, at det ikke var alle som synes det var en bragende god ide om at slå det sammen, og det var nogle som indirekte selv stemte lidt med fødderne ved at man så fik det til at gå lidt langsommere."

SP21: "Så du mener, at man egentlig godt kunne have gjort noget lidt tidligere for ligesom at motivere medarbejderne?"

NOD21: "Jeg mener, at hvis der havde været helt 100 % helhjertet opbakning fra specielt kommunens side, så kunne man have fået det til at virke mere. Og det er ikke fra mine kollegaer jeg taler om her, der er fra kommunens bagland og også fra et par af dem som var med som underleder, kan man sige, at de havde lidt svært ved at opfatte det som et nyt system og at man skulle til at arbejde på tværs."

SP22: "I det her seminar som du snakkede om, der var så også medarbejdere med til at komme med forslag til opbygningen af den nye organisation og medindflydelse i forandringsprocessen?"

NOD22: "Ja, men det kan jo altid skændes om, om det var godt nok. Altså vi havde det der tværgående samarbejdsudvalg, hvor de hele tiden blev informeret om, hvad der var blevet drøftet og blevet talt om og hele tiden fik informationer om, hvad der lå med i de der etableringsaftaler. Etableringsaftaler, det har jo sådan lidt karakter af et papir ikke også, og det er meget svært at få det til at gå ind under huden på folk og det betyder virkelig meget ikke også. Selvfølgelig, ja uha, det kan selvfølgelig gøres bedre end det vi har gjort, men skabelonen var i orden."

SP23: "Så du mener egentlig ikke, at der var nogen modstand mod fusionen fra medarbejdernes side?"

NOD23: "Nej, altså fra medarbejdernes side, når jeg siger medarbejdere så mener jeg de såkaldte almindelige medarbejdere, der har der jo selvfølgelig været nysgerrighed og måske en vis skepsis over hvad fanden skal det nu gøre godt for, at man skal gøre det her. Men der var en udpræget positiv vilje til at få det til køre, det er jeg ret sikker på og det gælder både de statslige og de kommunale."

SP24: "Kan du give et bud på, hvorfor der ikke var det, for man kan jo sige..."

NOD24: "Hvorfor der ikke var, hvad siger du?"

SP25: "Hvorfor der ikke var noget modstand, hvis du fx læser organisationsteori, så er handler en del af det om, at når der er forandringer, så kommer der modstand fra medarbejderne?"

NOD25: "Når jeg nu siger, at der ikke var voldsomt meget modstand, så skal du jo ikke høre, at alt var perfekt, jeg har nævnt bl.a. et mellemlag, hvor der var problemer med gruppelederne. Kommunerne har haft et typisk meget hierarkisk system, hvor der har været nogle, en afdelingsleder og så har der været nogle gruppeledere, som har haft hvert sit ansvarsområde, her var det jo meningen, at det skulle slås lidt mere sammen, det vil sige, at nogle af dem var nok lidt usikker på deres magtbase, for nu at sige det direkte. Det var noget modvilje mod at få tingene til at køre. Men medarbejderne tror jeg egentlig gennemgående opfattede det som spændende, at man skulle arbejde sammen, fordi vi har aldrig haft sådant en had-forhold mellem AF og kommunen i hverdagen. Vi har egentlig arbejdet rimeligt fornuftigt sammen. Nu skal du ikke høre, at alt er fryd, det siger jeg ikke, men et rimeligt fornuftigt samarbejde og der tror jeg faktisk, at de fleste synes, at det kunne være spændende at være med til, og jeg tror specielt, at mange synes, at det var lidt sjovt, at vi var én af de tre første der startede."

SP26: "Hvordan gik det så da Jobcenteret åbnede dørene?"

NOD26: ”Jamen det gik sådant set nogenlunde efter bogen. Vi havde udsat det der med den endelige fordeling af opgaverne så de der første 3-4 måneder skulle egentlig gå med, at man bare fik vænnet sig til tanken. Det tror jeg sådant set var meget fornuftigt ide, at man arbejdede egentlig videre som hidtil, men bare nu tæt på hinanden. Man fik etableret i vores jobbutik, at der var personale både fra staten og kommunen der, og de statslige folk placeret rundt omkring huset sådan, at der skulle være mulighed for, at man kan snakke sammen sådan til hverdag. Det har i hvert fald fungeret meget godt. Sådan helt nede i lavpraksis, der er det jo typisk, hvem sidder du ved i kantinen og der har vi hele tiden været ganske fri for at der har været nogle grupper, der har man siddet på kryds og tværs afhængig af, hvornår man kom. Det har faktisk lykkedes fra starten af, men det lykkedes jo ikke voldsomt godt med at få opgaverne fordelt, det gjorde det ikke.”

SP27: ”Ja det var det der med, at du sagde, at man i de første fire måneder, der...”

NOD27: ”Ja der kørte man i og for sig bare videre, som man altid havde gjort, man havde sådan lidt snakket om udvikle noget fælles, men det gik ikke for godt.”

SP28: ”Ja, hvordan passer det så i forhold til etableringsaftalen, stod der noget om...”

NOD28: ”Jamen i etableringsaftalen havde vi sagt, at man skulle få noget til at virke sammen, men udsatte så nogle af tingene indtil, at selve fordelingen af ansvarsområder indtil udløbet af det år, som så blev forlænget til maj måned. Det ved jeg sørme ikke hvad jeg skal sige. Det kørte...man interesseret i også at køre en relativ sikker drift og det lykkedes nogenlunde. Så gik man over til efter 1. januar at forsøge at køre lidt mere på tværs og det kørte også nogenlunde, men det blev meget langsommere, man havde nok efterhånden fundet ud af, at der med at slå 2+2 sammen, det nok ikke altid er så fandens let. I virkeligheden tager det mere tid end man regner med, så vores ambitionsniveau blev nok lidt mindre med henblik på at få det kørt sammen hurtigt. Altså i første omgang havde vi regnet med, at der ligesom skulle være fire indsatsområder og det var der noget modvilje imod, så lavede vi det om til, at der skulle være tre. Det er så der, hvor det begynder at kikse lidt, synes jeg, fordi da vi lavede den anden fordeling (red. organisationsdiagrammet med tre indsatsområder), som er udmærket og den blev faktisk vedtaget d. 3. maj 2007 på et fællesmøde med den kommunale chef, det må han ikke kalde sig, han må kalde sig leder, fordi de havde et nyt system i kommunen, sådan at han havde en chef og så måtte han ikke være chef, så han skulle være leder, så allerede der var der lidt drilleri i det, at den statslige chef, var en chef, mens den kommunale var en leder og der bliver lidt skævhed ikke også, og det opfatter jeg faktisk som noget ”organisationsfis”, at det skulle være nødvendigt. Men vi fik så delt op, sådan at vi ville have, at jobservicedelen og alt der havde med de første matchgrupper indtil 1 og 2 måske også 3, men i hvert fald 1 og 2 plus virksomhedsservicen skulle ligge i den statslige del, mens de lidt mere belastede kontanthjælpsmodtagere og også dem som var på kanten af arbejdsmarkedet og også af dem dagpengemodtagere, der skulle ligge ved den kommunale chef plus også det vi kalder helbred og afklaring, som er hele området med det rummelige arbejdsmarkeds, syge-dagpenge, flex og skåne og alle de der ting. Det var egentligt en rimelig fornuftig fordeling synes vi selv. Det blev så aftalt der d. 3. 5., men d. 7. 5. der blev han fyret min kollega, så det kom sgu aldrig til at virke. Så havde vi opfundet, som egentligt var vældigt smart, nemlig at de mennesker der var ansat til at gå ud i samfundet, både fra flexjob og ledighedsydelse og andet, og dem der skulle i virksomhedspraktik, de var organiseret på tværs i en virksomheds kontaktgruppe, som så skulle arbejde...hvor de skulle organisatorisk stadigvæk være, hvor de hørte med, men arbejde lidt på tværs og udnytte fællesskabets fordel. Tilsvarende også med, at projektudvikling skulle være det og det med projekt, det har ikke virket endnu, virksomheds

kontaktgruppen er ved at begynde at virke nu, men det er så også halvandet år efter eller to år efter. Så der lavede man den fordeling der, det var det som var aftalt helt fra starten af, at ansvarsfordelingen og opgavefordelingen skulle være afklaret der. Det var det man lavede der omkring d. 3. 5., så et par dage efter blev han fyret min kollega. Det var ikke så skide smart i forhold til den organisatoriske udvikling.”

SP29: ”Nej, han havde jo ligesom en masse information og en masse viden og var med til at få hele den her proces i gang.”

NOD29: ”Yes, han har været med til at køre hele den kommunale side og selvfølgelig også sammen med den statslige. Vi havde arbejdet meget fornuftigt sammen. Vi havde rent faktisk jo...han havde kontor inde ved siden af der (red. lige ved siden Niels Otto Degns kontor). Vi havde opbygget det sådan, at der var åben dør imellem os, sådan at faktisk aldrig havde den lukket. Det vil sige i praksis gennemført vi stort set alle ting i fællesskab under når det var sådan nogle helt private samtaler osv, der havde vi selvfølgelig ikke døren åben. Men vi brugte virkelig den åbne dørs politik, hvor vi drøftede stort og småt uanset om det var den statslige eller kommunale del.”

SP30: ”Hvad så med den kommunale chef nu, hvor sidder hun nu?”

NOD30: ”Jamen da der så var gået det der tid, når man fyrer en person, så skal der være en høringsfrist og det er en 2-3 uger, så i den periode var der ikke en nogen, der var det så den der trivselschef, som var min kollegas chef, fungerede så i praksis som en chef. Så konstituerede man en fra en anden del af kommunen og vedkommende kom hende fra ældreafdelingen og har tidligere været afdelingsleder i noget børnehøj, men havde ikke noget erfaring inden for beskæftigelsesområdet og blev så sidst på året (2007) ansat, så hun blev konstitueret ca. 1.6. 2007. Vedkommende har ikke haft en fortid inden for beskæftigelsesområdet og det vil gerne sige, det er givet vis medført, at alle de planer vi havde, de blev faktisk sat på nul og det er først nu, at virksomhedskontaktområdet begynder at komme lidt i gang. Så det har været en alvorlig hæmsko, det er meget, meget klart, at enhver form for fusion og andet, det er, at det er meget personbåret.”

SP31: ”Hvad synes du egentligt, det har af betydning, at tilhøre...nu er det selvfølgelig ikke længere to forskellige systemer mere, men det har det jo været. Det kan både være mht. hvordan man arbejder, hvordan man tænker osv?”

NOD31: ”Altså det er ingen tvivl om, at når man kommer fra forskellige systemer har man også forskellige kulturer, det er helt indlysende. Det betyder rigtig meget hvor åben man er i forhold til, at de andre nok ikke spiser små børn, det er nok udmærket mennesker også. Men der igen ingen tvivl om, at der er markant forskel mellem den arbejdsmæssige grundholdning det har været fra de statslige og til de kommunale og det er helt naturligt, det er ikke noget med at de gode eller ikke er gode. Den statslige grundholdning har meget været, at man er serviceorgan for arbejdsmarkedet og arbejdsmarkedets parter, altså meget mere samfundsorienteret og den overordnede indsats til at få arbejdsmarkedet til at fungere og til at få sikret det rigtige antal folk til de stillinger der er og sådan noget, altså nogle helt overordnede betragtninger, hvor den kommunale indfaldsvinkel er meget mere individorienteret, hvor det er Hr. Jensen, Hansen og Pedersen, der har et problem med ledighed, sygdom eller flexjob og hvad ved jeg, hvor det er det enkelte individ man skal finde en plads til og dermed er det meget mere individorienteret, hvor man kigger knap så meget på den mere overordnede del. Det er helt naturligt, det er jo ikke fordi, der er nogle, der er gode eller dårlige, det er simpelthen opgaverne. Den kommunale opgave har jo heller aldrig været, at tage sig af arbejdsmarkedet som sådan, men har været at tage sig af de borgere, der havde

et eller andet forsørgelsesproblem eller et andet problem. Og det er nok noget der går lidt dybere i folk end man sådan umiddelbart regner med. Det er svært, at få begge parter til at tænke omvendt. Den statslige del har svært ved at tænke meget individorienteret, om at det er Hr. og Fru Jensen det rigtig drejer sig om, jeg siger ikke, at de ikke gør det, men fokus er mere på arbejdsmarkedet og omvendt er det meget svært, at få de kommunale ansatte til at se, at det er altså gavnligt for hele øens udvikling, hvis det er sådan, at man er med til at præge en positiv udvikling på arbejdsmarkedsområdet. Der er det mere, om vi kan få Jensen ud, så er det godt.”

SP32: ”Hvordan ser du egentlig på, at der er forskellige lovgivning for det statslige og det kommunale område?”

NOD32: ”Selve den grundlæggende lovgivning den er jo sådan set ens.”

SP33: ”Ja det er den ja, men der er...”

NOD33: ”Der er forskellige forsørgelsesgrundlag. Jamen det er jo (griner), nu er jeg jo ikke politiker, nu skal jeg jo lige passe lidt på hvad jeg siger om det.”

SP34: ”Altså hvad det har det af betydning i praksis...”

NOD34: ”Jamen det har stor betydning i praksis, fordi den gruppe jeg har med at gøre dem der er forsikret de har typisk en bedre økonomi end den gruppe, som hører med til kontanthjælpsmodtagerne alene af den simpelt grund, at arbejdsløshedsdagpenge det er en forsikringsydelse og berettigelsesydelse, altså man får den, hvis man er berettiget til det og man får den et stykke tid og man har nogle retskrav på at få nogle ydelser med forskellige mellemrum. Alene det er en væsentlig forskel i forhold til kontanthjælpsområdet som er en tvangsbestemt ydelse, som betyder, at hvis du bor sammen med en eller også er gift og også har noget sammenværd med vedkommende så bliver man set samlet økonomisk, der er en dramatisk forskel. Til gengæld må man jo også sige, at den som har forsikret sig, de har så også lavet en indsats for at dels at have noget arbejde og dels for at have meldt sig ind i en A-kasse og dermed også har opnået de rettigheder, mens dem som ikke er forsikret af forskellige årsager, det kan være mange gode årsager, det kan være de ikke har gjort mens de var unge, så de ikke har haft chance for det. Det er klart der er en forskel, helt klart en væsentlig forskel på det forsørgelsesgrundlag og dermed er der så også forskel, en del forskel på indsatsen. Dagpengemodtagerne, de er meget retsbestemt, hvad man har af muligheder, der er det væsentligt mere skønbetinget inden for den kommunale del, hvor jeg vil sige, at noget som uddannelse osv. er noget man bruger meget lidt, fordi det koster penge, hvorimod virksomhedspraktik og løntilskud bruges ekstremt meget, fordi det ikke koster penge. Man kan godt sige, at det er så enkelt at sige, og det er ikke nødvendigvis negativt for virksomhedspraktik og løntilskud er bragende gode instrumenter, fordi de er med til at skaffe folk i arbejde, men det bedste måtte da være, at man har en helhedsbetragtning på det og der er man jo selvfølgelig præget af, at hvis den kommunale medarbejder bevilliger så går det af kommunekassen i hvert fald 50 % afhængig af hvad det er for nogle refusionsregler, hvorimod hvis det er statsligt, så går det bare af samfundets fælleskasse, det går ikke af vores, det går det så mere nu, hvo vi har fået individuelle regnskaber og budgetter, sådan at det også går af vores egen budget, men det er så staten, der finansierer det, det har ikke direkte betydning for den enkelte skatteborger her i Morsø Kommune, det har det, når kommunen gør det.”

SP35: "Giver det så nogle problemer med to forskellige lovgivninger mht. at samarbejde og koordinere opgaverne på tværs, her tænker jeg bl.a. på de her myndighedsopgaver, som man kan varetage på tværs?"

NOD35: "Jamen i princippet burde man kunne varetage begge dele, fordi der er ikke den store forskel om det er virksomhedsprincip for en kontanthjælpsmodtager eller en dagpengemodtager, lige bortset fra at en dagpengemodtager, arbejdsløshedsdagpenge selvfølgelig, må kun være ude i max fire uger mens en kontanthjælpsmodtager kan være ude i lang længere tid afhængigt af hvor langt de er fra arbejdsmarkedet, og det er jo klart, det er en væsentlig forskel på når man går ud til en arbejdsgiver og kan levere en ydelse, hvor den statslige del kun kan levere fire uger, til gengæld er det så også typisk en arbejdskraft, som er gennemgående bedre end de andre, men det er den jo ikke, når du taler kontanthjælpsgruppe match 1-3, der burde det være fuldstændigt identisk, og der er hovedreglen også, at det skal være relativ (ord mangler), men de har trods alt chancen for at kigge længere ned afhængig af, hvordan de vurderer tingene og det er faktisk lidt af et teknisk omvendt handelsændring og det betyder at nogle arbejdsgiver hellere vil have kontanthjælpsmodtagere, fordi de kan få dem længere tid gratis. Der kommer så igen forskellen ind, som jeg var inde på før, at det statslige system kigger mere arbejdsmarkedsmæssigt på det og siger sådan lidt firkantet, jamen hvis en medarbejder egentlig er arbejdsduelig så må I "dælme rendme" i løbet af fire uger finde om vedkommendes hænder sidder fornuftigt, hvor man mere i den kommunale del siger, det siger de selvfølgelig også, men at hvis det kan være til gavn for borgeren, at han har lettere ved at få en plads, jamen så kan det godt ske man kan bevillige lidt længere tid, så der er altså en forskel der, men det er de samme redskaber vi bruger, men der er bare lidt forskel."

SP36: "Så du mener ikke, udover det, at det giver nogle problemer mht at samarbejde og koordinere?"

NOD36: "Nej, det giver den forskel, at man kan bruge redskaberne forskelligt og forskelligt økonomisk. Tilskyndelsen til at bruge de forskellige redskaber giver en væsentlig forskel, men holdningsmæssigt burde det ikke give forskel andet end med den der arbejdsmæssige tilgang til tingene eller den mere individorienteret tilgang. Så i princippet burde de kunne køre, men i praksis er det svært."

SP37: "Det her har vi været lidt inde på, det er med at udføre myndighedsopgaver på vegne af staten og kommunen og der var det du snakkede om, at virksomhedskontakt gruppen..."

NOD37: "Ja virksomhedskontakt gruppen er nu kommet lidt bedre i retningen af, at de kan tage hinandens opgaver med, men ikke godt nok endnu, men det er noget vi har fået etableret for ikke så lang tid siden, lidt mere formaliseret. Vi har selvfølgelig snakket om det før, nu er det blevet lidt mere formaliseret, sådan at de også har en form for gruppestruktur, hvor de taler sammen og det er noget som vi venter os en hel del af, det er i hvert fald noget som betyder noget. Jobbutikken, hvor alle folk kommer ind fælles og får rimelig fælles behandling og virksomhedskontakt delen, det er der hvor det er lettest at gå i gang og det er også der, hvor selvfølgelig er gået i gang."

SP38: "Så det vil sige, at hvis jeg nu gik derned og jeg var forsikret, så kunne en kommunal ansat godt tage imod mig?"

NOD38: "Ah i princippet ja, men der må jeg nok være ærlig at sige, at det går ikke helt så let endnu, som det burde have gået. Men jeg vil hellere sige omvendt, hvis du kommer ned som almindelig borger, uanset om det forsikret eller ikke-forsikret, så bliver du modtaget af en statslig medarbejder og bliver også hjulpet i gang i første omgang af denne person, så bliver

du så enten sendt videre til enten den statslig eller den kommunale med henblik på at visitere i forhold til, om du er matchgruppe 1,2,3 eller hvad du er. Så selve modtagelsen er fælles og den er lave af staten, mens selve visitationen kører så videre og der laver man så et grov-match ved den første. Det burde kunne blive endnu bedre, det burde være sådan, at det var fuldstændig ligegyldigt, hvem der sad derude, men det er det ikke endnu.”

SP39: ”Hvad ser du af muligheder og problemer med todelt ledelse?”

NOD39: ”Problemet er jo helt klart, at chancen for, at det virker, er, at de to personer taler åbent, ærligt og direkte til sammen. Det er en helt grundlæggende forudsætning for, at der er en chance for at det kan virke, selvom det måtte ske, er der jo stadig meget bøvl, for der er jo forskellige baggrunde, der er jo forskellige også myndighedsopgaver, der er jo forskellige tilhør og forskellige ansvar for hvad der sker. Men i princippet, hvis man har et meget åbent og meget tillidsfuldt forhold, vil man godt, hvis man følger en rimelig klar fordeling, få det til at virke. Så svarer det egentlig til en virksomhed, hvor der er to afdelinger, her er det bare to afdelingschefer, der arbejder tæt sammen, men den der optimistiske del med, at det er fuldstændigt ligegyldigt om du går til Jensen eller Hansen chef, det er nok noget teoretisk. Men hvis man kører det åbent vil man komme et stykke hen ad vejen, man vil i hvert fald komme et stykke hen ad vejen i forhold til personalegoder, personaletrivsel og personaleindsats, der kan man godt komme ind med det, men de helt konkrete afgørelser vil nok være svære, men det mener jeg heller ikke er det værste problem. Problemet er om man kan få opbygget den der fælles holdning til, hvordan man skal behandle hinanden, det er det helt centrale.”

SP40: ”Ja, for man kan jo sige...det er jo ikke hver dag, man ser i almindelige virksomheder, at to chefer på samme niveau.”

NOD40: ”Nej det er det absolut ikke: Men omvendt må jeg så også sige, at det er så mest staten det går ud over i den her forbindelse, fordi jeg var jo vant til før som AF-chef, jeg havde godt nok en regionschef i Viborg, men i praksis var det jo ikke noget som betød voldsomt meget i hverdagen, fordi der var jeg jo i og for sig chef ikke også, det er jo klart at jeg skulle respektere fællesskabets linjer, altså vi en regionsplan, men jeg var helt klart chef og helt klart på det niveau. Nu her hvor vi er lagt sammen med kommunen, der er Jobcenteret jo placeret et stykke nede i det kommunale hierarki og dermed er den kommunale jobcenterchef jo også placeret et stykke nede. Når man lige pludselig skal arbejde sammen, så er der en ubalance, hvor den statslige chef var vandt til at gå direkte til både direktører og afdelingschefer rundt omkring virksomheden, hvor det ikke har været på samme måde med den kommunale del og specielt ikke i forhold til, at hvis man skal træffe endelige beslutninger, så var der en lidt mere hierarkisk opbygning, det tror folk ikke sådan typisk, men man bliver overrasket over, at der er fladere struktur i staten, i hvert fald ude i det udførende led, hvis man tager det hele med, med både direktorat, styrelser, departement og minister, så er det klart så bliver det også til temmelig mange led, men hvis du tager ude i det udførende led, der er faktisk en relativ flad struktur. Det er lidt overraskende, men man oplever det lidt som anderledes i forhold til den kommunale del, hvor der er meget mere hierarkisk struktur. Det er også fordi, at i det statslige system, der er der et led ud i fronten og så resten, det er rimelig langt væk, for vores vedkommende er der nogle i Aalborg og København, men det er så langt væk, at det i hverdagen ikke betyder noget andet end de ligger linjer og strategi, hvorimod denne kommunale del, hvis du er her ude i fronten så er der den kommunale chef og så har du en over dig ikke ret langt derfra og en over vedkommende ikke ret lang derfra og en yderligere også meget tæt på. Det vil sige, at det er langt, langt

sværere at komme til at agere selvstændigt i den struktur, fordi de er tættere på. Jeg siger ikke det har noget med mennesker at gøre, jeg siger bare rent strukturelt betyder det noget om ens fortsatte sidder tæt på eller langt væk.”

SP41: ”Det vil så også have en afsmittende effekt på ens hverdag?”

NOD41: ”Absolut, fordi hvis jeg skal træffe en beslutning så har jeg et budget og så længe jeg arbejder mig inde for det, gør jeg. Det kan min kollega i princippet også gøre, men vedkommende har så en chef, som har ansvaret for det her budget også, plus nogle ved siden af og det er væsentligt lettere lige at konsultere vedkommende, så det kræver en meget klar linje både fra den chef, som er ved jobcenteret, men også den næste chef, at de ikke kigger hinanden hen over skulderen. Det er et system på kontrol, på kontrol, på kontrol og det er ikke sikkert de har den samme opfattelse, som jeg har. Det er min opfattelse, at når niveauerne er for tæt på hinanden så er risikoen eller chancen eller muligheden for kontrol også langt, langt større og dermed bliver der kontrol på kontrol og sikre sin røv for nu at sige det på den måde.”

SP42: ”Beslutningsvejene må jo også være tilsvarende længere i forhold til bare at kunne sige, at enten så gør jeg det eller så gør jeg det ikke?”

NOD42: ”Ja det kan jeg sige og det er bl.a. fordi at havde min chef nu siddet ved siden af, havde det været meget lettere for mig at gå ind og spørge ham, er det nu i orden at jeg gør sådan og sådan, hvorimod når han nu sidder fysisk væk, der er det fuldstændigt umuligt at gøre det og det fremmer så også, at man bliver mere selvstændig. Og det er klart når man sidder meget tæt, og også som jeg var inde på før, at deres handlinger har jo direkte forbindelse til kommunekassen, så vil det også tendere til, at det er lettere for dem lige at skal sikre sig med at sige, nå nu er jeg en større udgift på det her felt, er det nu også i helt overensstemmelse med næste led i organisationen. Så det er ikke kritik af det, det er bare mere den struktur der er, den medfører, at risikoen for at man bliver handlingslammet, den er væsentlige større...eller handlingsforsinket ikke handlingslammet.”

SP43: ”Dette her er også lidt i samme tråd, men altså i Jobcenterguiden fra AMS der står der i, at delt ledelse det forudsætter ligestilling mellem den kommunale og den statslige chef, mener du, at der er det i praksis?”

NOD43: ”Jeg mener ikke, at der er det i Jobcenter Mors, fordi at der ikke er sket en tilpas stor integration. Det er ikke...og det skyldes måske også skiftet af leder undervejs for vi var godt på vej med den forrige leder. Men nu med den nye leder, der har vedkommende skulle bruge tid på at sætte sig ind i stoffet og sætte sig ind i området, så villigheden til at være åben overfor den ægte del i ledelsen er i min opfattelse ikke særlig tydelig. Så dermed er der stærkt opsplittelse og derfor kan man ikke sige, at der ikke normal fælles ledelse her. Der er to søjler, hvor man har hvert sit ansvar.”

SP44: ”Ja sådan i forhold til et niveau, hvordan er din vurdering af, hvem der står højest?”

NOD44: ”Det kommer an på hvordan man ser på det. I forhold til kommunen der står den kommunale chef, fordi det er den eneste de har noget med at gøre og i forhold til staten, der står jeg jo klart højest, fordi jeg er den eneste de har med at gøre, og i forhold til samfundet der må man så kigge på, hvem der får mest omtale og hvem der sælger flest billetter ude i samfundet. Så vi er meget stærk opsplittet og har reelt ikke delt ledelse.”

SP45: ”Jeg har læst noget med den her ligestilling mellem statslige og kommunale chefer i andre jobcentre og der har nogle statslige centerchefer været inde på, at den kommunale har

nogle mellemledere, som der så igen kan være medvirkende til, at den statslige ikke føler sig helt oppe på samme niveau, som den kommunale.”

NOD45: ”Jamen det kommer nok lidt an på hvor står det enkelte center er. Jeg betragter gennemgående mellemledere som fandens yngel, fordi det er forsinkende ud over alle grænser. Det betyder, at der bliver et filter imellem dem som der udfører tingene altså de almindelige sagsbehandlere og konsulenter og den der skal træffe beslutningen ved at gå igennem en gruppeleder og det medfører, at det bliver lidt uklart for chefen om hvad der egentlig foregår og hver enkelt led har en tendens til at forsinke tingene, så jeg har faktisk den modsatte holdning, det er en kæmpe fordel af undgå det der led, men jeg må også erkende at kompleksiteten i de opgaver, er sådan, at det er lidt svært at styre det hele, derfor opfandt vi faktisk også, den gamle, oprindelige leder og mig, at vi i stedet for at have gruppeledere, der havde vi noget vi kaldte faglig ledere. Sådan at vi accepterede, at hvis nu fx syge-dagpenge området, der kunne chefen ikke have ekspert i alle leder og kanter, der havde vi en form for faglig leder. Vi har simpelthen en metode over ved staten, der har vi en faglig leder, som sætter sig væsentligt mere ind i detaljen end jeg kan gøre, men det er stadigvæk mig der er chef, det er der ingen tvivl om, det er der selvfølgelig heller ikke i det andet tilfælde, men det bliver bare væsentligt flere ting der kan lande ved den der gruppeleder, havde der nu været den faglige leder, som vi egentligt kaldte dem, hvor at hvis vi havde fået lov til at fortsætte med det, så ville vi kunne få meget mere reel ledelse ind i de to chefer og meget mere at de kunne diskutere indbyrdes, som det er nu, der holder den kommunale leder nogle møder med sine gruppeledere, og dermed så bliver det jo meget mere en klump for sig selv, hvorimod hvis vi havde flere fælles ledelsesmøder, det har vi så én gang om ugen her, men der er det andre emner der kommer op, der er det ikke sådan set de mere praktiske faglige dele, der er det mere tværgående ting, det er så også godt nok, det skal også være sådan, men det betyder, at det bliver reelt umuligt at lave tværgående fælles ledelse, fordi der er ikke nogen af de faglige områder, som egentlige når frem dertil.”

SP46: ”Så for at styrke samarbejdet så mener du egentligt, at man altid burde holde dig der møder sammen?”

NOD46: Ja man burde have dem og så burde man også udvikle en større selvstyre ved de der faglige ledere, sådan at det ikke bliver alle detaljer, som skal med chefen, de skulle fandeme klare tingene selv. Den del jeg samarbejde med, den statslige del, der er der en udpræget delegering af kompetence, sådan at jeg kun skal have at vide, hvis der er noget som afviger væsentligt og det skal være en væsentlig afvigelse, ellers kører de det fuldstændigt selv.”

SP47: ”De der eksperter eller var det faglige ledere, du kaldte dem, som der var lidt i støbeskeen, dem har I så ikke nu.”

NOD47: Ikke rigtig, vi har nogle som vi kalder faglige ressourcepersoner, men det fungerer ikke på samme måde, vi har stadigvæk det der gruppeledelse og det er altså et svært spørgsmål, det er svært at sige, hvad der er rigtigt. Jeg vil ikke påstå, at jeg har 100 % ret, fordi det er svært at dække over det hele, det må jeg sige. Men man kunne godt, tror jeg, komme længere hen ad vejen ved, at der var flere ting, der blev besluttet ud fra en eller anden form for delegeringsmanual eller hvad ved jeg. Den kan sige, hvad en sagsbehandler kan beslutte selv, sådan at chefen skal ind i færre ting. Jeg tror faktisk, at det er det der betyder rigtige meget for, hvor detailorienteret chefen er.”

SP48: ”Man kan jo også sige, og det er igen med de her to forskellige lovgivninger efter om du er forsikret eller ikke-forsikret, både for ledelsen og den enkelte medarbejder, så er det jo et relativt stort område at skulle sætte sig ind i og kunne rådgive på begge niveauer.”

NOD48: ”Ja det er det, det er der ingen tvivl om, så det er ikke så let, men der kunne man trods alt, hvis man havde lidt flere fronter, der stod ved siden af hinanden, så kunne man efterhånden både høre og lære af hinanden sådan at man fik mere tværgående viden. Det tror jeg faktisk godt, at det kunne udvikles noget mere. Om det er match 1 eller 2, om det er kontanthjælpsmodtagere eller dagpengemodtagere det skulle være fløjtende ligegyldigt, så der kan jeg ikke forstå, at man ikke kan gøre mere ud af det i fællesskabet. Det er indtil videre ikke rigtig lykkedes og det synes jeg er fordi, at man holder sin egen myndighed for tæt inde på kroppen.”

SP49: ”Ja men som alternativ, det ville nok være svært i praksis, men der kunne man jo godt have en mere fælles lovgivning inden for forsikrede og ikke-forsikrede, selvom der selvfølgelig vil være forskellige regler og hensyn at tage alligevel.

NOD49: ”Vi har faktisk en fælles lovgivning, det er bare forsørgelsesgrundlaget, der er forskelligt og så lidt, at der lidt forskellige måder at bruge værktøjerne på, men vi har nøjagtig den samme lovgivning, der er bare den forskel i, at som sagt at dagpengemodtagere, der må man kun give fire ugers virksomhedspraktik, men i princippet skulle de være væsentligt mere ens, så hvis nu man fik inddelt folk ordentligt, sådan at man sagde, at det er matchgruppe 1 og 2, jamen så er der ingen grund til at give anderledes indsats for den ene eller den anden gruppe, man kunne udmærket godt lave fælles jobsøgningskurser, det er der ingenting til hindre for, der hvor der er en forskel og det kan de stakkels mennesker altså ikke gøre for i kommunen, det er fandeme, at man i samfundet, beskæftigelsesministeren har jo besluttet, at aktivering af kontanthjælpsmodtagere skal være over et vist niveau, for at de i det hele taget kan få ordentlig refusion, hvis de ikke er aktive, får de kun 35 % dagpengerefusion og hvis de er aktive får de 65 % og det betyder, at kommunen sætter jo en helvedes masse i gang med det samme for folk, hvor vi i staten ikke gør det, dels fordi vi ikke skal, men først og fremmest fordi vi mener, at det er bindegalt og gøre noget ved folk inden at de har deres egen selvoprettelsesdrift, der er ingen grund til at tage deres egen aktivitet fra dem og hvor den grænse så går henne, det kan man altid diskutere, der er jo ved staten ni måneder ikke også, før de har ret til aktivering eller også pligt til det, men vi kan gøre noget inden og det kan vi faktisk, vi har rimelige værktøjer til at gøre noget inden, men jeg vil personligt sige, at ret meget andet end lidt jobsøgningshjælp og lidt kærligt bid i haserne ved folk de tre første måneder, at det er spild af indsats, fordi du tager folks egen initiativ fra dem og det er tåbeligt. Det viser sig at alle, alle tabeller viser og det gælder i øvrigt også kontanthjælpsmodtagere, at en meget stor del af folk har klaret sig selv inden for de tre første måneder og ved en 5-6 måneder så begynder der at ske noget og det er så der, og jeg mener vi skal gøre langt mere ved de folk og så gøre lidt ved dem, lidt kontakt til dem måske nogle informationsmøder, hvor man siger, at man er interesseret i folk men ikke sådan omklamrende som det er nu og det kan kommunen jo ikke gøre for, fordi det er klart, at hvis de får 65 % refusion for at gøre noget, så ville det være dumt ikke at gøre noget, Jeg tror så bare det har lidt en negativ effekt. Der er i øvrigt lige lavet en undersøgelse oppe i Frederikshavn, hvor det viser sig, at hurtig i gang, at der hjælper det ikke en kæft at gøre noget ved folk, det er lidt spændende.”

SP50: ”Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Mors?”

NOD50: ”Jamen jeg vil vurdere det til, at det stadig er på vej, men det kunne være kommet meget længere, men jeg vil også sige, at der én undskyldning i det, det er, at man har skiftet chef undervejs, det er meget, jeg har også nævnt det før, det er meget personbåret. Det vil sige, det er både noget med tillid og forståelse mellem cheferne, men det har altså også noget at gøre med, om man kender hinanden og det har også noget med, at hvilke parter en baggrund der gør, at de får det til at virke og hvis der er en stor ubalance i det, så vil det også give svære muligheder for at arbejde sammen, så meget personbåret, det vil sige personlig tillid, men også i hvad man har af baggrund for at have stillingen og det er klart jo større forskel der er des mindre åbenhed kan der være fordi så er man bange for at den ene tager røven på den anden for nu at sige det direkte. Så hvis man kan få en relativ afslappet periode med de samme folk tilstede er udviklingschancerne tilstede, men her hos os, der må man sige, at det er ikke udnyttet godt nok i forhold til det vi kunne have nået.”

SP51: ”Lige for at være helt sikker på det her, hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde, der har i et fælles møde...”

NOD51: ”Vi har forsøgt at lave de der fælles ledermøder en gang om ugen, hvor vi bruger noget tid på at snakke om, det er et forsøg på det og det er også fornuftigt nok. Vi har jo også personalemøde en gang om måneden, hvor vi informerer om stort og småt. Det er det formelle, det mere uformelle med, at der var mere åben dør, hvor man snakkede mere sammen hver dag, det er ikke nået godt nok. Det kan man skændes meget om for der er mindst to sider i sådan en sag, men der har det lidt at gøre med, at hvis den ene part synes man skal være med i alt, så bliver der meget få ledige stunder til at gøre det og hvis der er få ledige stunder så er det i sig selv en barriere. Så hvis den ene er optaget af møder hele tiden, så er det stort set umuligt at få en aftale og så forsvinder det ligeså langsomt, så man kunne godt have haft lidt mere formelle aftaler, at de to chefer, det vil nok være en fordel, at de sætter sig på tomandshånd med præcis ”mangler ord” for at få diskuteret linjer og det har jeg heller ikke fået gjort godt nok.”

SP52: ”Ja det var så på ledelsesniveau, hvad så på medarbejderniveauet for at sikre en fælles politik?”

NOD52: ”Der er der så overenskomster ikke også og det giver lidt forskellige vilkår, der er der dog ikke så store forskelle, der kan man sikre, at man behandler folk ens og at man har en ens flex-regler og møderegles og fraværsregler mm, det har man jo langt hen ad vejen, så det kører egentligt ikke så ringe endda. Der skal man også sikre at de enkelte gruppeledere, som så har en lederfunktion, at de så også fortolker tingene ens og allerede der har vi jo risikoen, at hver gang der er nogle led der skal filtrere tingene så er der også forskellige fortolkninger. Bare sådan noget som hvornår man kan ”flexe”, det kan godt pludselig blive et problem, hvis der er forskellige holdninger til det og det er jo derfor, at jeg er modstander af give for meget magt til de der gruppeledere, det er mig der har det, det er andre som ikke har samme opfattelse.”

SP53: ”Hvordan vil du betegne kulturen i Jobcenteret, jeg ved godt, at det er sådan et lidt abstrakt spørgsmål, men du har også været lidt inde på det før?”

NOD53: ”Jamen jeg vil betragte kulturen her som positiv i forhold til at få tingene til at glide, når vi snakker om medarbejderne, absolut. Jeg vil også betragte kulturen som lidt mere forskellig end man regner med, ud fra det der som jeg nævner, at den statslige del er mere arbejdsmarkedsorienteret og mere overordnede orienteret, mens de andre er mere individorienteret som det ligger i deres opgave ikke også. Så vil jeg nok betragte kulturen lidt

som lidt rigeligt opsplittelse, sådan at hvis du er ansat i en afdeling helbred/afklaring for eksempel, så er det den afdeling du er ansat i og du begiver dig for lidt på tværs af de andre, jeg synes der er lidt for lidt åbenhed over for, at andre måske kan lave noget ganske fornuftigt ikke også.”

SP54: ”Så det er lidt den holdning, at hvis der nogen som kommer fra en anden afdeling og spørger om du kan hjælpe med det der, så er man sådan lidt tilbageholdende, fordi det er egentligt ikke mit område.”

NOD54: ”Der er lidt med at det er ikke mit bord ikke også, det er der lidt af, men ikke negativt, der er faktisk en ganske positiv holdning til at forsøge at hjælpe hinanden og vi har også holdt nogle såkaldte værdidrøftelser om, hvad det egentligt er for nogle bærende værdier, der skal være i det, men fra at man beslutter sådan noget til at det gennemsyrrer alle detaljer, der er altså et stykke vej, ting tager tid. Der er tvivl om, at det tager lang tid før det er inde under huden og at man også respekterer de andre på samme måde. Vi har haft et par eksempler på, at vi har haft nogle sager, hvor det egentligt var tværgående, hvis en nu for eksempel en syg er ved at blive rask, når den syge bliver ledig når han er rask, så er det egentligt den statslige, men der har vi haft lidt bøvl med at finde ud, hvem er det egentligt der gør hvad og hvorfor. Der i overgangsperioden, der vil det være meget smart, hvis vi var inde en måned før vedkommende bliver ledig, så kunne det være, at vi kunne gå i gang med inden ikke også. Der er også noget med, hvornår er en person syg? Jamen hvis vedkommende er syg, jamen så er det syge-dagpenge, hvis de er delvis syg, så kan de ikke engang få arbejdsløshedsdagpenge for der skal man være fuld til rådighed for arbejdsmarkedet for at man kan få det. Så der er nogle svære ting og der er der måske lidt rigeligt systemtænkning i det, sådan at man for en A-kasses side, det er så ikke os, det er A-kassen, der udbetaler penge, jamen de kan være interesseret i at en person bliver erklæret rigtig syg for så er de fri for at udbetale penge, hvorimod hvis de kun er delvis syg, så kan de ikke gøre det, omvendt for kommunens side, der kan man sige, at hvis vedkommende er nogenlunde rask, hvorfor fanden skal vi egentlig forsørge for ham ikke også.”

SP55: ”Så det er egentligt et efterlev fra det gamle system?”

NOD55: ”Ja det er det og også efterlev på, at nogle regler kan komme til at virke hæmmende for indsatsen og det er så det man er ved nu at forsøge fra regeringens side at lave nye indsats på sygeområdet, hvor man vil forhåbentlig vis går lidt i retningen af, at man godt kan gå lidt delvis ledig, for hvis man kan det, så begynder det at bliver langt mere reelt, så kan vi også lave noget mere indsats i forhold til folks reelle problemer, fordi der er klart man kan godt som ledig være delvis syg, det kan man bare ikke rent forsørgelsesmæssigt, det er jo et systemproblem. Der er der altså nogle steder i vores lovgivning noget der går på tværs. Så kulturen vil jeg sige den er åben over for, at man skal arbejde sammen, men det skal mest være på sine egne vilkår. Det man selv gør, det er man nu selv bedst til ikke også, sådan er det, men tror jeg nu ikke er så meget anderledes her end som mange andre steder. Jeg synes der kunne være lidt mere åbenhed over for, at de andre kunne godt være lidt fornuftige også og det gælder egentligt begge veje.”

SP56: ”Når du siger fornuftigt, hvad mener du så?”

NOD56: ”Jamen at de egentligt vil folk noget godt osv, at de vil en noget positivt frem for, at man skal bekymre sig om, at det går ud på at varetage ens egen særinteresse. Så men altså grundlæggende ting, der er sådan noget som jeg nu siger igen, den der individorienteret tilgang i henhold til den mere arbejdsmarkedsoverordnede tilgang, at den er der, den er der. Men i hverdagen er der ingen problemer med det, der kører det jo ganske fint.

Samtalemæssigt og sammenværdmæssig der er der heller ingen problemer, så der kører det fint.”

SP57: ”Det her handler igen om kulturen om I har udviklet eller afprøvet nye måder, at løse opgaverne på i forhold til, hvad man har gjort i AF og den kommunale del, nu har selvfølgelig nok gjort det man skal i forhold til lovgivningen, men om der er gjort noget nyt?”

NOD57: Jamen vi har ikke gjort nok, det er det jeg siger, det er der hvor vi ligeså langsomt er ved at begynde at få lidt mere gang i det der virksomhedskontakt og jeg mener vi kan udvikle noget nyt ved, at man får glæde af at lave nogle ting på tværs mere end man har gjort før. Jeg mener også, at vi kunne have gjort mere i Jobbutikken, hvor man kunne have behandlet folk mere ens fra starten af, men også at vi kunne have gjort mere ved at lave fælles jobsøgningskurser og lidt mere jobrettet indsats for folk fra starten af, men det har vi ikke gjort godt nok. Men vi har fået noget bedre kvalitet, det er bl.a. inden for et lille nicheområde med handicap og personlige assistance, der har vi fået stor glæde af for den statslige side, at vi har en kommunal lægekonsulent, hvor vi får langt bedre kvalitet i sagsbehandlingen, fordi man kan lynhurtigt få afklaret om det er noget reelt i de her ting, der bliver snakket om, frem for bare klynk, og det er en klar forbedring at vi er kommet på det felt, så det er en ting jeg godt vil sige, det er en positiv ting. Og det er også en positiv ting, at man får mere nuanceret holdning til sygebegrebet osv. og jeg tror, at hvis vi kan få øget det der hedder treparts drøftelser eller rundbordssamtaler med dem, der går fra sygdom til ledighed eller omvendt, jamen så kan vi også forbedre det der, men der hvor vi rigtig har haft glæde af det nu, det er altså på ”mangler ord”, det har vi stor glæde af, de andre ting det er noget som ligeså langsomt er på vej og der må jeg nok indrømme, at det tager lang tid fra man erkender en ide til at man udfører det i praksis, det er nok der vi står, hvis jeg skal være helt ærlig. Viljen er der, men evnerne er der ikke helt endnu.”

SP58: ”Så man kan sige, at der var noget i det gamle system eller gamle kultur, som man førte videre over i det nye?”

NOD58: ”Meget ja, meget.”

SP59: ”Jeg har taget sådan en figur med som du lige kan se, det er egentlig mht. integrere de her to systemer, hvis du sådan skal prøve at give et bud, det er selvfølgelig en lidt grov opdeling, men give et bud på, hvor man ligger henne i forhold til figuren.”

NOD59: ”Så vil jeg nok sige, hvis vi ser det fra min side, så mener jeg, at vi er ligeværdige parter, men lidt integrationsomfang, så jeg vil nok sætte den der (red. adskillelse). Det er ikke stort, det er det ikke under alle omstændigheder.”

SP60: ”Har du så en, eller kan du vurdere hvor du tror den kommunale leder vil sætte sit?”

NOD60: ”Ja hvis nu hun var med, så tror jeg, at det stort set vil være det samme, det vil jeg faktisk tro. Jeg vil tror, hvis hun skulle sige på deres holdning så vil det mere være den her, men jeg tror hun vil sætte den der trods alt. Altså der er ingen tvivl om, den kommunale oplevelse, det er, at staten skal bare indhentes. Det er, du skal ikke sige jeg har sagt det, men jeg tror, at det er deres grundholdning, at det er uskik i kommunen, i deres selvsikkerhed mener jeg, at de kan gøre det langt bedre og det vil jeg gerne sige, det vil være en skændsel over for de forsikrede ledige.”

SP61: ”Hvis man skal se noget perspektiv på figuren, hvor integreret kan og skal jobcenteret ende med at blive, er vi så oppe i denne her med integration?”

NOD61: ”Ja absolut, jeg mener faktisk, at hvis den her tegning her, hvis den kom til at virke (red. det organisations diagram), hvor vi har to chefer, som har hvert sit bagland her, hvis de virkelig kunne finde ud af at opdele opgaverne i hverdagen for sig, men sådan at de stadigvæk agerede i fællesskab, så havde vi noget som var ret ideelt, for så vil vi kunne gøre mere ved de arbejdsmarkedsparate og vil kunne gøre hurtigere, mere ved dem der bliver syge og vi kunne gøre mere ved dem hurtigere end vi gør i dag, hvor de er mere adskilte, så vil klart kunne få en forbedring. Jeg mener, at potentialet til integration er stort, hvis de bare kunne finde ud af at lave nogle, skal vi kalde det interne arbejdsfordelinger og magtfordelinger ikke, kald det hvad fanden du vil, hvis de laver nogle interne fordelinger, som er tydelige, så vil det kunne lade sig gøre, det tror jeg godt det kunne. Så er det sådan, som jeg også var inde på før, så svarer det egentlig bare til en større organisation, hvor der er nogle forskellige afdelinger, fordi så kan de godt have et fornuftigt, afdelingslederne kan godt have et fornuftigt samarbejde med hinanden, selvom de har hver deres del, det kan godt ske det er til fordel for mig, hvis det fungerer godt da, men det er til fordel for den her geschæft, hvis der er stort effektivitet. Her har vi slet ikke snakket om ungdomsvejledningen, den har vi jo koblet ind, de har direkte kontor sammen med os og det er en stor fordel også at indsatsen over for unger er blevet mere strømlinet, så det er også en fordel ved det her, så det er slet ingen tvivl om, at det kan være en fordel, tilsvarende også med aktiv indsats, dem der er matchgruppe 3-5, tre er dem, der er arbejdsmarkedsparate, dog med noget bøvl. Fire og fem er dem, der er mere eller mindre uden for pædagogisk rækkevidde, men de er ikke mere uden for pædagogisk rækkevidde, at en fornuftig indsats vil medføre, at de kunne komme her over, og hvis man nu her vidste, at der var en effektiv udslusning her, og hvis man her vidste, at man kunne regne med, når man fik at vide, at det var ordentligt derover fra, så var det også i orden, så kan man altså virkelig få noget ud af det, og så når det hele bliver pakket ind i, at man på tværs har en effekt udgående service med virksomhedskontakt, hvor det ikke bare sælge folk i hobet for at komme af med dem, men sætte de rigtige folk til det og de rigtige virksomheder for at få den rigtige effekt ud af det, så både arbejdsmarkedet bliver tilgodeset og den enkelte borger. Jeg tror faktisk det her kan blive rigtig godt.”

SP62: ”Hvis jeg siger, at fusionsbegrebet det symboliserer synergien og nyskabelsen men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvalitet, hvordan synes du så I lever op til det?”

NOD62: ”Jamen det er jo det der er målet, det du siger der. Der synes jeg ikke vi er, jeg synes vi er for kort, jeg synes med ord kan se, at der er noget ide i fusionen, men man er stadigvæk, og det gælder så nok hele vejen rundt, for usikker på hvad de andre egentlig vil og kan og hvad de har af opgaver, sådan at den store respekt ikke er der endnu. Så det du sagde, der er det, når der er gået nogle år så ender vi der, der er vi ikke endnu.”

SP63: ”Ja, vores beskæftigelsesminister har sagt i forbindelse med fusionen, at vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og så lagt det sammen under et tag og på den måde så høster man frugterne af AF's erfaring med at få ledige i job og kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage.”

NOD63: ”Det lyder som en grundlovstale det der. Det er jo det der er idealet og jeg tror også faktisk på, at vi kan komme et godt stykke hen ad vejen. Det kræver meget intensiv bearbejdning af de fordomme der er og de reelle kulturforskelle der er og det kræver specielt, at der er en vilje til at få det gjort og dermed også, at nu med vilje, det stammer meget fra, at man tror de andre egentligt også kan noget. Så jeg er egentlig fortrøstningsfuld nok over for muligheden af, at man får noget bedre ud af det fremover.”

SP64: ”Men det du siger med at de andre også kan noget ikke, kunne det hjælpe med at lave nogle fælles projekter eller et eller andet?”

NOD64: ”Ja absolut. Det er så det vi gør med det virksomhedskontakt, det er det vi gør med Jobbutikken i hvert fald på vej, det er det vi gør med handicapområdet. Hver gang vi får lavet noget nyt så er der chancer. Vi har også lavet nogle fælles projekter for matchgruppe 3, hvor det var ligegyldigt om man var dagpengemodtager eller kontanthjælpsmodtager og hver gang man laver sådan noget så kommer man et stykke videre. Men der er det så, det er lidt underligt, men nu har Kommunen etableret et nyt projektdel, kunne man så ikke diskutere det i fællesskab om det projekt også kunne omfatte os statslige folk. Det kan jo undre mig stærkt og det er sådan nogle ting, der gør, at jeg synes det kan have noget langt udsigt stadigvæk. Det var sådan set bare en mulighed til at sige kan vi lave noget i fællesskab eller kan vi ikke lave noget i fællesskab.”

SP65: ”Ja fordi så kan man jo trække på erfaringerne ikke og finde ud af hvad der fungerede godt og hvad fungerede skidt.”

NOD65: ”Ja nemlig, men jeg chancen er der, absolut.”

SP66: ”Ja dette er det sidste spørgsmål som egentligt lige runder det hele af, hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?”

NOD: ”Som det er nu?”

SP67: ”Ja.”

NOD67: ”Styrken er helt klart at vi er tæt på borgeren og at vi har et overskueligt område, hvor vi har chance for at kende både virksomhedsstruktur, opgaver og hvad det er der er behov for. Svagheden er om vi forstår at udnytte kræfterne i fællesskab, altså hinandens ressourcer, det er en svaghed. Men vi har en gedigen chance for at kunne gøre noget ved området og der er igen den forskel, at den statslige del er jo meget mere orienteret mod nabokommunerne også, fordi det er vores arbejdsmarked vi sådan set fløjtende lige glade med hvor vi sender folk hen. Det er kommunen også hvis de sender folk hen, men de har kun vores egen borgere at tage vare på. De skal ikke tage vare på en borger over fra Glyngøre og der igen en stor forskel. Men samlet har vi en fordel af at være i område, hvor vi kan kende området rigtig godt.”

Bilag 3: Interview med kommunal centerchef Kirsten Fiil

SP1: "Jeg vil starte ud med at spørge om, hvad din stilling er?"

KF1: "Jeg er kommunal jobcenterchef."

SP2: "Og dine ansvarsområder det dækker så over?"

KF2: "Det dækker hele det kommunale felt, der spænder lige fra syge/dagpenge, flex, skåne, revalidering og kontanthjælp og så har jeg som noget specielt, fordi det er der ikke ret mange kommuner som har valgt, men jeg har også ansvaret for ungdomsvejledningen. Det ligger obligatorisk tilknyttet jobcenteret, hvilket jeg synes er kanon, fordi UU's indsats har betydning for, hvor man får på kontanthjælp, jo flere de kan fastholde på en ungdomsuddannelse, det færre får jeg på kontanthjælp. Derfor har vi et tæt samarbejde med UU, ved at vi organisatorisk er forankret."

SP3: "Ja de ligger hernede i bygningen?"

KF3: "Ja de er en integreret del af Jobcenter Mors ja."

SP4: "Hvad så med drift, har du ansvarsområder der?"

KF4: "Ja jeg har det overordnede ansvar for det hele, så det kommer lidt an på, hvad du mener med drift, hvad tænker du på?"

SP5: "jamen jeg tænker også regnskaber og..."

KF5: "Jamen jeg har det overordnede ansvar. Det vil sige, ja...Jeg har en økonomimedarbejder, der laver baggrundsmateriale til mig og så er der lige mig, der laver bemærkninger og sammenskriver og fremsender det, der til hvor det nu skal fremsendes, så det er også mig der har møderne med de øvrige embedsmænd og politikerne ift. økonomistyringen og det er på alle områder, men jeg er jo meget afhængige af de gruppeledere der ansat her, herunder også økonomimedarbejderne ift. de oplysninger. Jeg kan jo ikke være over det hele og det er derfor vi netop har lavet den ledelsesfunktion, der sidder en jobcenterchef og så er der nogle gruppeledere, der har nogle daglige ansvarsområder indenfor det her."

SP6: "Ja de så, hvad kan man sige, tilknyttet i grene ud i organisation til fx ungdomsvejledningen, visitationen osv.?"

KF6: "Ja der er en gruppeleder for ungdomsvejledningen, en for det vi kalder helbred og afklaring og det er hele syge/dagpenge, så har jeg en gruppeleder fra aktiv indsats, der har med integrationsområder og kontanthjælpsområder at gøre og så selvfølgelig også revalidering. Det er dem der sådan i det daglige kører tingene og så hele tiden melder tilbage til mig, så jeg overordnet har overblikket over, hvad der sker i forretningen."

SP7: "Ja altså du føler dem tæt på og har et godt samarbejde med dem?"

KF7: "Vi kører rimeligt tæt parløb og jeg er også, nogle gange så træder jeg lige ned og deltager i gruppemøderne for selv at kunne høre, hvad det er der optager personalet, hvad er det de ser, der er de største udfordringer lige nu, for at jeg sammen med gruppelederne efterfølgende kan diskutere, hvad jeg ser og hvad han/hun ser med henblik på at lave nye indsatsområder:"

SP8: "Okay, hvor lang tid har du været ansat her i Jobcenteret?"

KF8: "Jeg blev konstitueret i 1. 6. 2007 og fastansat 1. november 2007."

SP9: "Ja så der var sådan en tilkøringsperiode."

KF9: "Jo men jeg blev faktisk headhuntet til stillingen og jeg stillede som krav, at jeg ville have en konstitueringsperiode, jeg ville ikke fastansættes fra start, fordi der skulle være en chance, både fra min side, medarbejdernes side og min ledelses side, til at vi kunne ophæve samarbejdet, hvis det her ikke fungerede. Så det var egentlig et krav fra min side af, at der skulle være en konstituering, jeg ville ikke fastansættes fra start af, for medarbejderne skulle have en mulighed for at sige, hende der, hende vil vi ikke have hehe, fordi en chef er jo ikke stærkere og dygtigere end det svageste led i medarbejdergruppen, så vi skal være med hinanden og ikke mod hinanden, derfor er det utroligt vigtigt, at der opbakning i personalegruppen til mig som chef."

SP10: "Så du synes helt klart at det var en fordel, at du gjorde dette?"

KF10: "Det er ud fra mine holdninger ja. De havde mulighed for at sige fra og jeg havde også selv mulighed for at sige fra, for det var faktisk et ukendt område for mig, så jeg skulle til at lære det."

SP11: "Ja det kommer vi også ind på med det spørgsmål her, har du tidligere erfaring med ledelse og hvis ja hvor har tidligere erfaring med ledelse?"

KF11: "Det har jeg ja. Jeg har taget en diplomuddannelse på forvaltningshøjskolen, og så har jeg ledet afdelingen for børnepasning tidligere i kommunen, og jeg har haft en intern konsulentstilling også i kommunen, hvor jeg egentlig havde en del med personaleudvikling at gøre, så på den måde synes jeg nok, at jeg har lidt erfaring med ledelse, både den teoretiske og den praktiske."

SP12: "Ja, nu selve hele den her fusion, man kan jo egentlig sige at det hektiske er ved at være overstået, men man er vel stadigvæk lidt i en indkøringsfase, hvordan har det været at blive ansat som leder under sådan en fusionsproces?"

KF12: "Jeg synes, at det er spændende. Det er spændende med de udfordringer det giver at køre fælles ledelse. Det er jo egentligt ikke bare noget, fordi det er en fusion, men det er jo faktisk spændende at få fælles ledelse til at fungere og koordinere det på sådan en måde, at det er fremadrettet i stedet for, at det er bagudrettet."

SP13: "Hvad mener du helt præcist der?"

KF13: "Det mener jeg faktisk at der er mange jobcentre, vi har mange fællesmøder med andre jobcentre, og der er virkelig jobcentre, der ikke stort set har noget som helst sammen i den statslige og den kommunale del. Det har vi her, så det der med at jeg siger, at det er en fordel med fælles ledelse, hvis det er fremadrettet, det er det ikke, hvis det er bagudrettet. Jeg synes egentligt ikke, at jeg har oplevet så meget fusion som sådan, andet end den der med, hvordan er det vi kan få fælles glæde af hinanden, og det arbejde vi kontinuerligt på og afsøger fællesskaber. Men lovgivningen på den statslige del og den kommunale del er egentlig så meget forskellig fra hinanden, at det er svært at køre noget sammen."

SP14: "Ja det kommer vi også ind på senere hele det her med samarbejdet."

KF14: "Ja så på den måde, synes jeg det er ganske interessant, at man har en forventning om, at det skal være fælles, når vi er så specielle ud fra lovgivningen, og det er så komplekst i dag, lovgivningen, at du faktisk ikke kan håndtere andet ét område, så hvis du skal multitaske i

flere forskellige lovgivninger, så bliver det på sådan et overordnede niveau, at du faktisk ikke kan lave den sagsbehandling, som borgeren har krav på. Så vi er nødt til at køre, jeg betragter faktisk det her som en fabrik, hvor vi har nogle specialistafdelinger med hver deres ansvarsområder, vi har den statslige del her med forsikrede ledige, så har vi kontanthjælpsafdelingen og syge/dagpenge afdelingen, så har vi en sælgerafdeling, som jeg plejer at kalde den, det er den som skal sælge virksomhedens produkter og det er vores jobkonsulenter. Der er der noget fælles, fordi det er den opsøgende del i forhold til virksomheden og der har lavet nogle aftaler om, hvordan er det så vi gør det, men ellers er vi som en virksomhed, altså på en virksomhed går produktionen jo heller ikke ind og styrer lagret vel, så der har vi respekt for hinanden, at vi har hver vores fagområder, men vi ved også så meget efterhånden om hinandens fagområder, at vi ved hvor vi skal sende borgeren hen, hvis de har nogle specielle (mangler ord) andre organisationer kan være med til at løse. Men ellers er det svært at lave noget fælles, fordi vi er så specialiseret.”

SP15: ”Kan du prøve at beskrive, hvordan stemningen var blandt medarbejderne og ledelsen ift. fusionen, da du blev ansat her? Var den sådan plaget af stress eller optimisme, frustration eller måske nye muligheder?”

KF15: ”Det var en rigtig opbrydningstid jeg kom ind i. Den tidligere, altså min forgænger blev afskediget, så jeg har svært ved at adskille tingene, om det er det ene eller det andet man er frustreret over. Det giver altid en eller anden konsekvens i en organisation, når der er en, som bliver fyret, uanset om det er rimeligt eller ej, det giver noget i en organisation, og så kommer der lige pludselig en ny ind, og hvad er nu det for en størrelse og har hun i det hele taget styr på det her, og hvad er det hun vil med det her osv. ikke. Det giver et eller andet, så derfor...jeg tror faktisk ikke, at jeg kan give dig sådan et klart billede af, om det er det ene eller det andet, men jeg tror...min oplevelse er, at de medarbejdere der har arbejdet for den tidligere arbejdsmarkedsafdeling, med den nye struktur, hvor det arbejde en sagsbehandler egentlig sad med tidligere, nu er blevet fordelt på tre afdelinger ikke også, altså udbetalingen ligger nede i borgerservice, den sociale indsats med pensionsansøgning og misbrug og sådan noget ligger i den sociale indsats. Så vi har været nødt til at bruge meget tid på at lave arbejdsgangebeskrivelser og snitfladebeskrivelser ift., hvem er det så der har ansvaret for hvem og hvordan er det vi gør det, så vi respekt for hinanden. Det har vi faktisk brugt en del tid på, og jeg tror, at der er nogle af de medarbejdere, der havde svært ved at finde ud af, jamen hvad er det lige jeg skal. Der går et stykke tid fra, at man som socialrådgiver har været vant til at se på det hele menneske og skulle lave sagsbehandling ift. det, til nu kun at have fokus på arbejdsmarkedet. Det er jo en omstillingsproces udover, at man også skal til at forholde sig til nye kollegaer, så der har været mange udfordringer i det, og der har været faglige diskussioner, det er jo så også godt nok, fordi vi får italesat, hvad er det vi gør, hvad er det vi forventer og alt det der, men jeg tror, at det er en af de faktorer, som har været medvirkende til, at der er så stor personaleudskiftning på jobcentrene, som der har været i Danmark, det har vi også oplevet. Der har været en stor udskiftning, fordi der har været megen usikkerhed om, hvad er det i for en retning vi skal gøre, hvad er vores ansvarsområder og puha.”

SP16: ”Ja det handler det her spørgsmål også lidt om, men har du oplevet, om der har været modstand mod fusionen fra medarbejderne, og det kan jo være som konsekvens af at de siger deres job op, som du var inde på?”

KF16: ”Nej ikke direkte modstand, men qua arbejdsløshedssituationen er som den er, så har det været utroligt nemt at finde noget andet, og hvis det er sådan at blive lidt, hvem gider at

bruge sit liv på at være frustreret over, at man ikke lige kan finde ud, hvilken retning man skal gå, fordi alt er under forandring og hvis man lige over ved naboen kan få noget, som er helt klart beskrevet, hvad man skal, så er det sådan noget."

SP17: "Ja der er jo nogen som søger tryghed og der er en nogen, som synes det er helt vildt spændende ikke, ja og så skal man ligesom gøre op med sig selv."
KF17: "Om det er det ene eller det andet det ved jeg ikke, men der har været en stor udskiftning."

SP18: "Ja der har ikke været sådan en, ja hvad skal man sige, der har ikke været mod selve fusionen...?"

KF18: "Jeg tror mere, at det er det der med, hvilken vej skal vi gå og hvad er det for nogle spor. Jeg plejer egentlig sommetider sådan at filosofere lidt over, at med de her krav og forventninger, der er til jobcenterets indsats. Kommunale ansatte er ikke vant til at blive målt i deres arbejde, det gør vi nu."

SP19: "Ja det gør man med jobindsats.dk."

KF19: "Det kan jeg fandeme love dig for, der er ingen kommunale medarbejdere der bliver målt og vejret og kontrolleret som jobcentrenes medarbejdere. Det er det regionale beskæftigelsesråd, det er det lokale beskæftigelsesråd, det er vores økonomiudvalg, som er beskæftigelsesudvalgt her i Morsø Kommune og det er arbejdsmarkedsstyrelsen, og for det ikke skal være løgn, så tager vi lige velfærdsministeriet, som også kontrollerer om vi kan få refusioner, som vi egentlig beder om, fordi vi skal jo også overholde det der med rettidige og kontaktsamtaler og jeg skal komme efter dig. Vi bliver kontrolleret i hoved og røv. Det er også, tror jeg, nogen gange, noget man skal være klar på og indstillet på, det er en del af virkeligheden."

SP20: "Ja det er måske et levn fra den statslige side, det med at dokumentere og kontrollere, i hvert fald i højere grad end på kommunal side."

KF20: "Det har vi ikke være vant til, selvfølgelig har vi altid været vant til, at revisionen gik ind og tjekkede om vi har nu lavet sagsbehandlingen efter de forskrifter der findes om de også er rigtige refusionsopgørelser og sådan nogle ting. Men hele tiden at blive målt på fx ungeindsatsen, som nu har det der, en nu chance til alle ikke også, der har vi jo fået månedlige opgørelser på, om vi er ved at nå beskæftigelsesministerens opsatte mål, det har vi jo ikke været vant til. Det er der ingen kommunale medarbejdere, der har været vant til at blive målt på den måde."

SP21: "Nej, det er noget man skal vænne sig til."

KF21: "Det er noget man skal vænne sig til og det kan også godt virke stressende, at jeg gang på gang siger, at nu er vi nødt til at sætte fokus på det her, fordi det ser skidt ud på måltallet, så lig alt andet til side for nu er det det her, vi skal vise resultater på. Så det er jo ikke bare mig, som kommer med det, det kommer jo også andre steder fra, og det er en omstilling, som nogen måske har nemmere ved end andre. Det kan også have en medvirkende indflydelse på, at man har søgt udfordringer andre steder, plus at en fusion, der er skrevet tykke bøger om hvilke konsekvenser det har for arbejdsindsatsen ikke også, så det behøver jeg ikke komme så meget ind på, det kan du bare læse, fordi det er jo også gældende her ikke også, og det betyder så, at når man så er ved at komme over den fase, så får man lige pludselige travlt, fordi der er

mange opgaver, der skal løses. Så der er ekstremt travlt på jobcenteret. Det stressniveau er ikke sundt, hvis det er over længere tid og det har det faktisk været.”

SP22: ”Ja det medierne har kørt på, især med arbejdsmarkedetsparter, så jo nok er lidt utilfreds med den politiske aftale der blev lavet, det er jo især der, hvor kritikken kommer fra, at nu overholder jobcentrene ikke deres lovpligtige samtaler og de kommer ikke i aktivering til tiden.”

KF22: ”Men det er så også omvendt, jeg vil så sige, at det modsatte er så også gældende, fordi nu kan jeg også gå ind og dokumentere behovet for arbejdskraft, og det gjorde vi så sidste år og det medfører en så (mangler ord) på syv fuldtidsmedarbejdere på den kommunale del, for at vi kunne nå de opgaver som reglerne og paragrafferne foreskriver vi skal ikke også. Så medajlen har også en forside ikke bare en bagside.”

SP23: ”Hvad synes du det har af betydning, at tilhøre de her to forskellige systemer, i hvert fald som det var tidligere?”

KF23: ”Det jeg synes der er en fordel, ved at jeg har en statslig chef derinde (red. rummet ved siden af) det er, at jeg nogle gange kan blive inspireret af den måde de arbejder på, jeg ved ikke om det er det, du mener?”

SP24: ”Ja men det er også, hvad skal man sige, i forhold til at arbejde sammen?”

KF24: ”Ja i forhold til at samarbejde med hvem?”

SP25: ”Med hinanden; altså den statslige og kommunale del.”

KF25: ”Jamen der synes jeg vi kan inspirere hinanden. Jeg lader mig inspirere af deres måde at holde samtaler på og deres tilgang til borgerne, og jeg tror faktisk også, at vi har inspireret dem. De har virkelige fået øjnene op for nogle, der er også forsikrede ledige, der har andre problemer end ledighed og tidligere har de ikke været så synlige, men det bliver de jo lige pludselig nu, hvor arbejdsgiverne råber efter arbejdskraft, så de bliver meget synlige nu her. Dem er vi jo vant til arbejde med, det er jo dem kommunen altid har arbejdet med, så på den måde kan vi egentlig få glæde og gavn af hinandens erfaring og måde at arbejde på. Så det kan jeg godt se, det er jo nemmere, når man sidder sådan dør om dør, end hvis man er i to forskellige huse og man har hver sit enstrengede system.”

SP26: ”Ja det var faktisk hvad jeg spurgte om. Det her har du også været lidt inde på, men nu ved jeg godt, at der en fælles lovgivning for selve styringen og ansvaret af jobcentrene, men der er så også forskellig lovgivning på det statslige og det kommunale område mht. om man er forsikret eller ej, hvordan ser du på det i forhold til, at man skal være i samme hus og skal samarbejde og koordinere noget mere?”

KF26: ”Jamen det ser jeg netop, som jeg også har været lidt inde på, som nogle barriere for at kunne lave noget bedre samarbejde. Jeg kan jo egentlig være lidt misundelig over, at den statslige del ikke skal aktivere før efter seks måneder, jeg skal faktisk gøre dag for dag. Det betyder jo, at jeg skal hele tiden skal være på forkant med at få dem aktiveret. Det betyder også, at jeg ikke har mulighed for at give borgeren en reel chance for selv at finde noget arbejde. Vi har lavet en lille undersøgelse her foråret, hvor vi prøvede at se (mangler ord) og det viser sig, at de der tættest på arbejdsmarkedet, altså match 1-2, at de er under tre måneder i systemet, og det er jo det den statslige del hele tiden vinder, lad være med at bruge tid på de, der er nyledige, de skal nok klare sig selv, inden for ganske kort tid så er de kommet i arbejde. Nej sæt fokus ind på dem, der har andre problemer end ledighed.”

SP27: "Match 4-5 ikke?"

KF27: "Jo netop, men det kan vi ikke i lovgivningsmæssigt, vi skal gøre det fra dag ét, og det kan jeg da godt blive lidt misundelig over, hvorfor, fordi man har fundet ud af at melde sig ind i en a-kasse, hvorfor skal man så have lov til at gå og selv forme fremtiden, her stresser vi dem ved...vi har straksaktivering, det har vi indført i Morsø Kommune, og det betyder jo faktisk, at de enten bliver sendt ud i skoven eller genbrugscentrene dagen efter de kommer og anmoder om kontanthjælp."

SP28: "Ja og så skal de søge arbejde ved siden af."

KF28: "Ja det skal de også ikke også, og der er så også mange, de når aldrig så langt til at søge kontanthjælp, fordi de synes egentlig ikke, at det er særligt rart at komme ind på genbrugscenteret eller ud i skoven, og det synes jeg et eller andet sted måske ikke er helt okay, at vi lidt tager forsørgelsesgrundlaget fra dem i en periode, fordi at vi skal aktivere dem. Det skal vi ikke, men det har vi valgt at gøre også for at vi kan få den største refusion, når vi har dem aktiveret ikke også."

SP29: "Jo det tror jeg også de fleste kommuner gør."

KF29: "Det gør de, men det giver ikke de ledige de samme vilkår. Der gør vi, nu skal jeg ikke politisere, men nu gør jeg det så lidt alligevel, men jeg synes vi har en tendens, qua den her lovgivning, til at dele dem op i a, b og c hold ikke også, og c-holdet det skal altså stresses lige fra dag et af, men b-holdet det er okay, at de går i en periode og sådan går lidt og tænker, har vi lyst til at arbejde. Det kan godt frustrere mig, at der forskel på om du går ind ad den dør, der hedder aktiv indsats eller om du går ind ad de dør, som hedder forsikrede ledige, jobbutikken, med hvilken indsats vi skal give borgerne."

SP30: "Nu ved jeg heller om det her kan lade sig gøre i praksis, men vil du foretrække en lovgivning, som går mere på tværs af forsørgelsesgrupperne så i forhold til det du siger?"

KF30: "Ja det ville jeg nok. Principielt er jeg modstander af delt ledelse, fordi det er svært for medarbejderne at forholde sig til, hvem er det lige der er chef og hvem er det nu lige, at der bestemmer, så jeg ville egentlig gerne have en enstregen model, også qua det jeg siger, så skal vi nemlig ikke dele borgerne op i a, b og c, så alle borgere bliver stillet lige over for loven. Det vil sige, at hvis du er ledig, så sikret på forsørgelsesgrundlaget fra dag ét af og du er sikret de samme krav fra samfundet af for at få de forsørgelsesgrundlag, jo det ville jeg faktisk gerne. Men det skal være en enstregen model, tænker jeg, fordi, og det er ikke fordi jeg har nogle problemer overhovedet med den statslige del, men det skaber noget forvirring, når der er delt ledelse."

SP31: "Ja det er sådan set også mit næste spørgsmål, som hedder, hvad ser du af problemer og muligheder med todelt ledelse, nu har du jo så været inde på de problemer, der kan være?"

KF31: "Der er jo også...det er jo ikke bare problemer, der er jo også de fordele ved det, at vi kan sparre hinanden og også udfordre og sådan nogle ting. Men for eksempel omkring økonomi ikke også, der jeg refererer jeg til økonomiudvalget, Niels Otto refererer til staten og beskæftigelsesregionen og vi har ikke de samme vilkår. Det frustrerer mig massivt. Niels Otto han har jo til uddannelse for hans medarbejdere, der har han faktisk sådan billedlig talt omkring 100 pct. mere end jeg har pr. medarbejdere til personaleudvikling. De statslige medarbejdere har oparbejdet kutyme for flere fridage end de kommunale. Vi kører på den måde...på den måde at svært at køre en enstregen model, når der er så stor forskel på vilkår."

Det synes jeg ikke er okay, så på den måde, så synes jeg, det kan godt være, at vi skal køre delt ledelse, men man skal i hvert fald sikre...man skal ligge nogle overordnede centrale rammer for vilkår for personalet. I dag er det sådan, at det må hvert enkelt jobcenter selv finde ud af.”

SP32: ”Ja det kan jo også give noget misundelse fra de kommunale medarbejdere?”

KF32: ”Nej det ved jeg egentlig ikke, for det har d egentlig accepteret, men sådan noget som Grundlovs dag, der har de statslige medarbejdere fri hele dagen, det har mine medarbejdere ikke, vi lukker først til middag, og det vil sige, at mine medarbejdere er jo nødt til egentlig også at overtage den statslige del, for vi kan jo ikke lukke jobbutikken, når mine medarbejdere sidder hernede. Det synes jeg ikke er okay.”

SP33: ”Nej man skal jo ligesom forestille at være et samlet hus ikke?”

KF33: ”Ja og der synes jeg ikke, at beslutningstagerne har været dygtige nok, dengang man besluttede det her, fordi det skal være de samme vilkår. Det kan godt være, at vi har en statslig del og en kommunal del, men det er under de her vilkår, om det er så den kommunale dels vilkår eller den statslige dels, det er jeg fuldstændig ligeglad med, vi skal bare have de samme vilkår. Vi har heller ikke de samme driftsvilkår i øvrigt, fordi der er mange andre ting som er nemmere for Niels Otto og sværere for mig og vice versa, og det er heller ikke okay, fordi det har en afsmittende effekt på hele personalet, og det har jeg det svært med, fordi jeg kan jo ikke forklare det, det er jo ikke logisk, så jeg kan ikke give en logisk forklaring på det, sådan er det bare, så lad være med at spørge hvorfor, for jeg kan ikke fortælle dig det, sådan er det bare. Der synes jeg altså, der har man ikke tænk det helt igennem, da man har taget den her beslutning, det har nogle konsekvenser, og du har ret i, det kan godt give lidt misundelse. Hvorfor skal jeg passe hendes arbejde og hun kan bare holde fri, jeg vil sgu da også gerne have fri, jamen de arbejdsgiver siger, det må du ikke.”

SP34: ”I Jobcenterguiden fra AMS, det kender du sikkert, der står der, at delt ledelse forudsætter ligestilling mellem den kommunale og den statslige chef, mener du, at der er det i praksis?”

KF34: ”Nej, det kommer lidt an på hvad du tænker på, altså jeg kan godt mærke, at nogle af de der relationer når Niels Otto og jeg deltager sammen, at nu for eksempel samarbejdet med a-kasserne, der er det nemmere for Niels Otto at komme til ordet, end det er for mig, fordi a-kasserne og AF har i mange år haft et tæt samarbejde omkring de der borgere. Det har altid været kommunen, der har været et problem i forhold til at bevillige førtidspension og flexjob og sådan noget, dem har man set, som nogen, og man har set AF som medspiller. Derfor synes jeg ikke vi har de samme vilkår, og det er det samme i LBR for eksempel, kan jeg også godt lide under den samme holdning fra arbejdsgiversiden, at den statslige del de har styr på det der og det er dem, som finder de arbejdskraften, der har de kvalifikationer de skal have, der kommer vi sgu altid med de ringe ikke også, og så kan jeg selvfølgelig godt tilbyde noget mentorstøtte eller løntilskud eller sådan noget, men qua vores forskelligartede opgaver, så er det ikke så nemt for mig med de eksterne samarbejdspartere, som a-kasser, som jeg ser det og virksomheder.”

SP35: ”Jeg tænker for eksempel også fordelingen af medarbejdere fra stat og kommune, sociale forhold og så kan man så sige, at du har mellemledere på det kommunale niveau, mens den statslige side ikke rigtig har det.”

KF35: ”Nej så er de sgu da ikke flere, hvis de skal være ledere. Nej Niels Otto har fem medarbejdere, her på Jobcenteret har jeg 40. Det er svært med så kompleks en lovgivning, som den kommunale del skal håndtere, og så forskelligartede lovgivning, hvor der hele tiden er brug for en der har faglig indsigt i sagerne, at jeg som jobcenterchef har det overblik på den komplekse lovgivning der er, samtidig med at jeg også har det overordnede driftsmæssige ansvar, så det kan ikke lade sig gøre, det er nemmere for Niels Otto med en medarbejderstab på fem, han har i øvrigt også en gruppeleder, men det er så noget helt andet. Så på den måde er det forskellige vilkår og virkeligheder vi arbejder med.”

SP36: ”Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Mors?”

KF36: ”På en skala fra 1-10?”

SP37: ”Ja det kan vi godt sige.”

KF37: ”Jeg tror jeg vil give os otte med pil op, jeg synes faktisk, at vi gør det godt, jeg siger ikke, at der ikke er nogle flere punkter, som vi ikke lige har fået øje på endnu, som vi kan gøre bedre. Jeg synes faktisk, at vi er rigtig gode, også når jeg hører, hvad andre de gør, så synes jeg faktisk, at vi er kommet rigtig langt. Jeg tror faktisk, at det har en stor betydning, at vi er så lille, som vi er. Medarbejderne i det daglige, der er ikke forskel på med de kunder, (telefonen ringer)

altså de blander sig og fut og farer indimellem hinanden, når man selv har brug for dem ikke også. Lige et øjeblik, jeg tager lige telefonen. Hvad var det nu jeg sagde, jeg snakker uafbrudt, jeg kan ikke huske hvad jeg sagde sidst?”

SP38: ”Nej, det var det med, hvordan du vil vurdere det tværgående samarbejde?”

KF38: ”ja okay, det er så dejligt at opleve den rigtige gode stemning mellem medarbejderne, og du kan ikke se forskel på, nej det lyder forkert, for eksempel når de sætter sig op til frokost, der er der ikke sådan en gruppeinddeling, altså hvem man hører til, der er rigtig god stemning og klima mellem personalet her, så de i det daglige, der mærker man det ikke, det gør man ikke. Jeg tror faktisk mest, at det er Niels Otto og jeg, der mærker det, fordi vi har forskellige driftsherrer og forskellige steder vi skal rette fokus hen og hvem vi skal afrapportere til. Jeg tror faktisk måske nok mest, at det er os, som kan mærke det i det daglige.”

SP39: ”Ja det er også det indtryk jeg har fra de andre medarbejdere jeg har interviewet, at de ikke oplever det så meget blandt dem selv, men det måske er mest oppe ved ledelsen, at de kan se, at der kan være forskelle der.”

KF39: ”Ja fordi vi mobber jo hinanden, nu når Niels Otto han udbryder YES, mine ledighedstal de faldet, ja siger jeg så, mine syge/dagpenge er steget fordi du smider dem over til mig. Det kan jeg jo dokumentere, det er ikke den fulde sandhed, men qua at arbejdsløsheden er sådan, så er der mange af de svageste ledige, der bliver syge, når de bliver visiteret ud i job, de kan simpelthen ikke klare det, så kommer de over til mig, så det har en grad af sandhed ikke også. Det er fint nok at stå der, det er mig som kommer til at betale, godt gået Niels Otto, og på den måde mærker medarbejderne jo også, at der er en forskel mellem mig og så den kommunale og statslige del ikke også. Der kan godt blive sådan en form for indbyrdes konkurrence.”

SP40: "Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem kommunale og statslige ansatte det er blevet styrket eller bør styrkes?"

KF40: "Ja jeg tænker faktisk, jeg synes faktisk når vi har rundbordsamtaler med at få sådan en sygemeldt forsikret ledig, så synes jeg faktisk det er en styrke, at den statslige og den kommunale medarbejder ofte har et kendskab til hinanden, fordi så ved vi, hvad er det for noget vi hver især har med i posen, når vi snakker med en faglig organisation om i en hvilken retning, kan vi hjælpe den her borger, så vi får kendskab til hinandens muligheder og handlemuligheder og det er jo rigtig godt, når man sætter borgerne i centrum ikke også, fordi du ved, hvor man kan få en ekspertviden, når der er problemer og det er rigtig godt, så det har i hvert fald styrket tænker jeg, fordi hvis du skal til en anden driftsherre, tidligere som vi skulle med AF, så er det ikke så naturligt, som hvis du nu er i samme hus, og jeg tænker også sådan..."

SP41: "Når du siger rundbordsamtaler, hvad er det egentligt?"

KF41: "Ja det lyder sådan lidt..."

SP42: "Jeg tænker mere på, hvem der sidder vi disse?"

KF42: "Jamen oftest er borgeren med, så er der den faglige organisation, A-kassen, så er der syge/dagpengeafdelingen og så er der en statslig medarbejder, og vi sidder så og byder ind på ift. borgerens udfordringer ift. at vende tilbage til det ordinære arbejdsmarked, hvad kan vi hver især bidrage med for at borgeren kan komme tættere på at komme i ordinært arbejde. Så siger vi rundbord, det er sådan bare mere den der visuelle ting, hvor vi har mulighed for at kigge hinanden i øjnene ikke også. Det er simpelthen for, at vi hver især har vores kompetencer og hvad er det så vi kan bruge for at putte på den her borger, sådan at borgeren kan få et arbejde igen."

SP43: "Ja det tænkte jeg nok, det var lige for at få den konkrete forklaring, fordi der er jo ofte nogle fagspecifikke termer, som udefrakommende kan have svært ved at forstå."

KF43: "Ja det er rigtigt, så må du bare spørge, sådan er det jo, vi glemmer jo, at der er andre, der ikke lige helt forstår, hvad det er vi siger."

SP44: "Ja så dér mener du det er blevet styrket?"

KF44: "Ja det synes jeg. Jeg tænker også på hele handicapområdet, der har staten muligheder og vi har som kommunen nogle muligheder, vi kender hinandens felt og vi kender person, der har ansvarsområdet, så er det egentlig meget nemmere at arbejde med. Vi har en aftale med BST fx om arbejdsmarkedsfastholdelse og der kan den en statslig medarbejder siger, har du noget imod, at jeg bruger jeres tilbud, så siger jeg, nej det har jeg ikke, I skal bare betale for det, så er det helt okay med mig. Det ville vi jo aldrig have gjort, hvis vi var to forskellige steder ikke, og udnytte den aftale vi har indgået til fælles glæde og gavn. Jo så jeg ser egentlig, at det er blevet styrket, nej jeg synes ikke det er blevet ringere, og det kan også godt være, at vi kan noget mere, jeg har bare ikke lige fået øje på det endnu, og jeg har faktisk spurgt mine medarbejdere, om de kan se, om der er noget, som vi skal udvikle på sammen, og endnu har vi ikke lige opfundet nogle steder eller fundet behov for noget, fordi vi er som sagt så specialiserede, men vi italesætter det jævnt tit, fordi vi skal hele tiden være opmærksom på, om vi kan gøre nogle ting nemmere og bedre ift. de personer vi har med at gøre, ellers skulle vi lave noget andet."

SP45: "Så du kan ikke lige sådan på stående fod komme med nogle områder eller hvor det bør styrkes?"

KF45: "Nej, det synes jeg ikke. Det er igen fordi, at vi har de der forskellige regelsæt og krav til, hvad vi skal aktivere."

SP46: "Ja og det gør det vel svært sådan at..."

KF46: "Ja det gør det. Altså vi har, og det havde vi sådan rimelig gode resultater med, vi kørte et fælles projekt, hvor de ringeste af Niels Ottos, altså den statslige del, og så vores match 3'ere fra kontanthjælp, hvor vi kørte et forløb."

SP47: "Ja sådan et forsøgsforløb?"

KF47: "Ja og det viste nogle gode resultater, men ikke så gode, at jeg synes det skulle være en del af driften, fordi så skulle vi have nogle flere penge til at fortsætte dette projekt og det havde jeg ikke. Men der var en tovholder på og hun holdte kontinuerlige samtaler med udarbejdelse af ressourceprofil og sådan noget, og behovet fra vores side er heller ikke så stort, efter vi har fået styrket personalesiden. Det her blev kørt inden vi blev styrket personalemæssigt, og det var LBR, der kørte det forsøg, eller det var det ikke, men vi fik penge af LBR til at køre forsøget."

SP48: "Ja men så er man jo også blevet den erfaring rigere og så har man ligesom forsøgt det."

KF48: "Ja det er nemlig det. Vi træder hele tiden nogle spor og jeg synes vi hele tiden har nogle diskussioner. Men for eksempel nu her, vores slagteri lukker og her vi senest diskuteret med LBR om vi skulle lave nogle projekter med, hvor Niels Otto sådan har den holdning, jamen selvfølgelig skal vi det, men lad os nu give dem en chance til selv at finde noget arbejde, men hvis der er nogle som skal over på kontanthjælp, så kan jeg jo ikke give dem den chance, for jeg skal have dem i aktivitet med det samme og så kuldsejler det jo egentlig lidt at køre det samme projekt, fordi det er fra dag ét ikke."

SP49: "Ja så får I ikke rigtig noget ud af det alligevel."

KF49: "Nej for Niels Otto han vil jo ikke bruge penge på noget han erfaringsmæssigt ved, at det løser sig selv, når han ikke skal vel. Det er jo sund købmandskab. Det vil jeg heller ikke, men jeg skal, så jeg gør det. Så der er de der forskellige driftsvilkår, jeg synes der vanskeligere så mange flere fællesskaber end dem, som jeg synes vi har rigtig godt oppe ad stå. Men jeg vil gerne høre dem, hvis der er nogle, som kan finde dem, fordi så skulle vi selvfølgelig prøver at træde det spor, men vi har ikke...jeg synes vi har kunne finde på noget endnu."

SP50: "Ja, jamen det er jo også et forholdsvis nyt, hvad skal man sige, forskningsområde det her, fordi det er så nyt ikke, så det er også begrænset, hvor meget der er kommet ud omkring det endnu. Jeg tænker også på nede i visitationen, om man er dygtig til ligesom at overtage hinandens opgaver, hvis der kommer en ind, nu ved jeg der sidder kommunal ansat dernede, Karina, hvis hun er syg, så er der en anden der kan tage over?"

KF50: "Jamen det synes jeg faktisk, at de er rigtig gode til, det er ikke så meget, når de er syge, fordi så sætter vi en ned."

SP51: "Okay."

KF51: ”Ja, men det er så igen i respekt for, vi har sgu alle sammen så travlt. De kunne ikke lige pludselig overtage vores opgaver jo. Det går jo udover de opgaver, som de skal løse. Men som de siger, når jeg snakker med dem, så fungerer det rigtig godt i dagligdagen, altså Karina rejser sig ligeså godt, hvis der står en henne ved skranken, hvis de statslige er optaget, og hun ekspederer vedkommende selvom det er en forsikrede ledig, så godt som hun nu kan og vice versa ikke også, så på den måde fungerer det, men vi har lige styrket visitationsenheden nu i aktiv indsats, hvor vi har to medarbejdere puttet på, hvor de supplerer hinanden, fordi vi bliver alt for sårbare, og vi har faktisk...der ligger en del sagsbehandling i alle de der nyhenvendelser i særdeleshed, når vi laver straksaktivering og det er matchgruppe 1-3 som vi har som ansvarsområder, så på den måde har styrket det, for ikke at belaste staten mere end, at man dækker hinanden af, når der er kø ved skranken ikke også, fordi det skulle jo nødvendig være sådan, at det bliver på bekostning af den anden, så i respekt for, at de ikke skal ind at løse kommunes opgaver, men i tilfælde af, at fx vi skal på kursus alle sammen nede i aktiv indsats, jamen så går de ind og tager over i den statslige del, og hvis det er ligesådan i den statslige der skal på kursus, så går vi ind og tager over, selvfølgelig gør vi det. Så det fungerer jo også, og jeg tror ikke borgerne tænker så meget ved, om det er kommunal eller statslig medarbejder. Borgerne ved jo godt, at vi har forskellige personer, der er opdelt efter både ansvar og cpr.nr. og sådan noget, så de undres jo ikke ved at sige, nu får du lige det her skema og det skal du udfylde, og så får du lige en tid og sted ved en sagsbehandler, længere er den jo ikke. Så det synes jeg faktisk også fungerer rigtig godt, jeg synes faktisk, at vi er rigtig dygtige, ja jo mere jeg snakker desto bedre skal jeg høre, hvor dygtig jeg synes vi er. Jeg synes faktisk, at vi er rigtig godt med på at lave så meget i fællesskab som vi overhovedet kan.”

SP52: ”Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur?”

KF52: ”Vi har ledermøder én gang i ugen, hvor alle lederne deltager, så har vi et fælles personalemøde én gang i måneden, er det det du tænker på, når du siger tværgående møder?”

SP53: ”Ja lige præcis.”

KF53: ”Ved ledermøderne koordinerer vi de overordnede ting, så har jeg møder med mine, fordi med den stramme økonomistyring vi har, så er jeg nødt til hele tiden at være obs på det hele, og det behøver den statslige del ikke at bruge deres tid på at høre på, at vi laver budgetter og sådan nogle ting. Niels Otto har også møder med hans, fordi det er det der igen, de specifikke ting, men de generelle ting, dem har oppe at vende én gang om måneden. Så har vi de der fælles personalemøder én gang om måneden. Vi har også et SU for hele Jobcenteret, hvor der både er statslige og kommunale medarbejdere i, hvor Niels Otto og jeg på skift har formandsposten.”

SP54: ”Ja og I mødes også engang imellem i SU?”

KF54: ”Ja det gør vi og vi har lige i dag besluttet, at det skal være én gang om måneden ellers har vi haft det hver anden måned, så der har vi også et fællesskab ikke også. Så jeg synes faktisk, at vi har...og hvis der er brug personalemøder derudover fx med beskæftigelsesplanen som er et vigtig redskab for os alle sammen, så vil holde et fælles personalemøde for at gennemgå den og de relevanter der er deri og det gør vi faktisk, og på den måde holder vi fællesmøder og specielle møder.”

SP55: ”Så møderne lever op til dine forventninger, som du føler man skal få ud af dem?”

KF55: "Ja det synes jo, og hvis vi har brug for mere end det, så er der jo ikke andet for end at tage det op på vores ledermøder og sige, jeg har egentlig brug for og kunne det være en ide, og det gør vi så, og der er ingen hæmninger der."

SP56: "Nej folk kan sige hvad de her lyst til og komme med forslag til evt. ændringer osv."

KF56: "Ja det synes jeg, ja det drøfter vi der, hvis der er brug for mere end det, der er, så diskuterer vi fordele og ulemper og hvad er det egentlig vi har brug for lige nu, og så gør vi det, hvis vi enige om det og lader være, hvis vi ikke er. Man skal jo ikke mødes for mødet skyld vel, fordi vi har jo også gruppemøder i hver enhed én gang i ugen og det er der, hvor vi tager snakken om de fagrelaterede ting. Det vil en statslig medarbejder og for den sags skyld en medarbejder over fra aktiv indsats, hvis de skulle deltage i gruppemøder over i helbred/afklaring, de ville jo spilde deres tid, det ville de ikke få en skid ud af, og sådan er det jo."

SP57: "Fordi man har sine specielle fagområder?"

KF57: "Yes og der har man møder én gang om ugen, så mødebehovet synes jeg er dækket. Vi har det individuelt der hvor er brug for det og så har vi det generelle."

SP58: "Det er sådan et lidt abstrakt spørgsmål, men hvordan vil du betegne kulturen i Jobcenteret og jeg tænker ikke sådan på, om folk de er glade eller sure. Det er mere sådan med folks antagelser, overbevisninger, praksisser og arbejdsmetoder og sådanne nogle ting?"

KF58: "Vores grundholdning er, at der er noget godt i alle mennesker. Vores grundholdning er, at vi skal være motiveret i samarbejde med borgeren, for at borgeren, også i presset situation, får øjnene op for de muligheder de nu engang har, selvom de har nogle udfordringer ift. til deres helbred eller sociale... Vi er meget rummelige, synes jeg vi er, men at skulle håndtere det komplekse regelsæt, så er man også nødt til, at være psykisk velrustet og have den sunde fornuftigt med. Så jeg synes faktisk, at vi har en meget åben anerkendelighed og er meget imødekommende."

SP59: "Synes du har nogen betydning ift. samarbejdet og koordinationen i centeret, jeg tænker også, hvad skal man sige, det hele, altså både den statslige og den kommunale del?"

KF59: "Du sagde, at du ikke ville vide noget om arbejdsmiljøet, det får du sgu alligevel. Jeg har været på mange forskellige arbejdspladser, og den måde jeg blev introduceret på herop, og jeg blev smidt direkte ud i det, det var meget tys tys og direktionen og servicedirektøren og chefen for det her område meddelte bare, at de kom herop og ville fortælle mig, hvordan fremtiden skulle være og sådan noget, og så stod jeg jo lige pludselige, hvad fanden laver du nu, der var mange som der kendte mig, da jeg har været i Kommunen en del år ikke også, hvad fanden skal jeg nu her, og så finder de lige pludselig ud af, at jeg faktisk skal være chef. Men den måde jeg blev mødt på, man kunne mærke stemningen, dengang vi kom ind, det er behageligt at komme ind i Jobcenteret, synes jeg. Jeg blev hele tiden rørstrømsk, og der er flere af de nye medarbejdere, der har sagt akkurat det samme. Folk der har været til ansættelsessamtale, på trods af, at de har fået afslag, kommer de faktisk efterfølgende eller når jeg så giver dem afslag i telefonen, og takker for den måde vi tager dem imod på, det har været en oplevelse og det er ikke bare én gang, det er mange gange jeg har hørt det, at vi er virkelig åbne, venlige, dejlige at være sammen med. Det har faktisk stor betydning både for de borgere, der kommer herind, men også for medarbejderne, hvordan deres synergi virker. Det er kulturen, vi er åbne, vi er glade, vi spørger og selvfølger hvis du lige er ny, så springer

du jo ikke lige ud i det, men ved at der er det her klima, så tør du at gå hen at spørge en anden.”

SP60: ”Ja det er jo også, hvad kan man sige, ros til en selv eller at folk de giver en, en anerkendelse ved at sige de ting, som du nævnte, selvom de havde fået afslag ikke.”

KF60: ”Det er også min medarbejdere ikke også, fordi det er jo også deres måde at tage imod folk på og snakke med dem på osv.”

SP61: ” Det er vel også et eller andet sted en indikator på, at det man gør nok også højst sandsynligt er rigtigt.”

KF61: ”Det virker i hvert fald på nogle, så er der selvfølgelig også dem, som er sure på os og ikke får det de vil have, jeg tænker på de borgere som får afslag, det synes jeg ikke altid, det er lige sjovt, men omvendt så kan man jo godt anerkende dem for deres frustrationer, ved at sige, jamen det er regelsættet, men prøv lige at høre her (mangler ord) hele tiden få det positive frem ikke, det synes jeg faktisk vi er rigtigt, rigtig gode til. Jeg havde en medarbejder der var hernede og så siger hun, lige dengang jeg kom ind ved de der lange gange ved døren, det ser lukket ud, men så når hun kommer ind på kontoret, hvor jeg ser de her sikkerheds, eller hvad hedder de, af arbejdstilsynet har vi fået at vide, at vi skal have mellemdøre, hvis vi får voldelige klienter eller sådan noget og de står stort set altid åbne, så det kan godt være sådan lige ved første blik in på kontoret, at det ser lukket ud, men man finder egentlig ud af, når man er en del af det, så er det den åbne dørs politik, hvor man egentlig har en god sparring kollegaerne imellem, fordi døren står altid åben.”

SP62: ”Ja det er også det indtryk jeg har fået, de gange jeg har været her, med at alle dørene de står åbne.”

KF62: ”Det gør de med mindre vi, i respekt for en borger, vælger at lukke døren. Så stor ros og anerkendelse til medarbejderne, det er dem, der gør det muligt, at vi har det arbejdsmiljø hernede, det arbejdsmiljø smitter af på samarbejdsrelationerne på tværs og det smitter også af ift. de borgere vi skal servicere.”

SP63: ”Nu hvor man er vant til at være i et system og så komme over i et nyt, så har man selvfølgelig udviklet nogle arbejdsmetoder og praksiser osv. Har man så udviklet og afprøvet nogle nye måder at løse opgaverne på?”

KF63: ”Jamen det synes jeg vi kontinuerlig gør. Ingen penge har vi nok af og vi er nødt til hele tiden at være kreative og tænke anderledes, kan vi gøre de på andre måder. Det er både mht. den daglige opgavevaretagelse i forhold til borgerne, men også ift. de indsatsområder vi skal have for at få de her borgere, i hvert fald i den kommunale del, som risikerer at blive udstødt af arbejdsmarkedet.”

SP64: ”Mener du, at der stadig er en forskel i kulturen mellem de parter?”

KF64: ”Ja og det er sgu også okay. Der er også forskel i kulturen mellem aktiv indsats og helbred/afklaring, det er der, og sådan skal det være, fordi det kan vi også lære af. Et eller andet sted er vi som mennesker forskellige og du skal være en personlighed, hvis du skal arbejde med de borgere, der er længst væk fra arbejdsmarkedet, altså match 4-5. Der skal du være lidt mere rummelig, end hvis du fx skal arbejde med forsikrede ledige.”

SP65: ”Ja der er man vel mere arbejdsmarkedsorienteret?”

KF65: ”Ja så det er forskellige personligheder og forskellige kompetencer, men sammen med alle de mange forskellige kompetencer og personligheder, bliver vi utrolig stærke, fordi hvis vi skal ideudveksle nye ting, så er det egentlig mange tåbelige tanker, som kommer ind, der kan være med til at gøre en ny ide mere rummelig. Så ja det skal vi have, vi skal ikke være ens, det er sgu træls.”

SP66: ”Jeg har taget en figur med, som viser graden af integration i en fusion. Hvis du sådan skal komme med en vurdering på, hvor du synes i ligger henne som en helhed ift. figuren?”

KF66: ”Jamen 99 pct. så ligger vi der (red. integration), det er min helt klare overbevisning, for ellers kan vi ikke løse de opgaver, vi har. Så er der selvfølgelig stadig potentiale for udvikling. Vi er stadigvæk en ny organisation jo, men det er min oplevelse i dagligdagen, at det er sådan det er, der er ingen tvivl i mit sind, men vi kan stadigvæk gøre noget bedre sikkert.”

SP67: ”Og det er der du mener med indlemmelse, at I ikke har ens ressourcer og de andre ting du nævnte?”

KF67: ”Ja, ikke også, der er vi nødt til at acceptere, at sådan er det bare. Der kan vi ikke lave fuld integration. Men sådan generelt så mener faktisk, at vi er integreret, det synes jeg. Du kan selvfølgelig fortælle mig noget, der vil gøre jeg vil reflektere over nogle ting, men jeg synes vi er rigtig godt på vej, men det er stadigvæk en ny organisation, vi har jo ikke fungerede her til 1. sep. I mere end to år, det er en ung organisation.”

SP68: ”Og det er også en ung fusion.”

KF68: ”Ja, men jeg synes faktisk, at det går rigtig godt, fordi vi har respekt for hinanden og hinandens forskellige arbejdsfelt.”

SP69: ”Jeg har læst et sted, at en fusion før den er fuldt ud integreret eller gennemført, det kan godt tage 5-7 år.”

SP69: ”Jo. Jeg tænker, at hvis vi skal have ren fusionstanke, så skal det være det samme produkt vi sælger, og det er det ikke. Så længe lovgivningen er som den er, så bliver det aldrig ren fusion, som en fusionsvirksomhed, som fx to banker som fusionerer ikke også, sådan vil det aldrig blive. Men derfor kan vi godt være integreret, fordi vi har respekt for, at vi er forskellige og vi har forskellige lovgrundlag, men vi ved, hvordan vi kan bruge hinanden alligevel. Så jeg vil stadigvæk påstå, at vi er over i integration.”

SP70: ”Ja det her spørgsmål er også lidt forlængelse af det her, hvor integreret kan og skal jobcenteret ende med at blive?”

KF70: ”Hvis du kan fortælle mig noget, så vil gerne tage det med til overvejelse om vi kan blive bedre til at lave noget i fællesskab, men lige nu så synes jeg faktisk ikke, at vi kan blive bedre, og jeg synes nemlig vi er rigtig gode, og du kan ringe til mig kl. 3 i nat og jeg vil sige det samme, jeg synes vi er gode.”

SP71: ”Ja, men hvis man synes det, så skal man jo også give udtryk for det.”

KF71: ”Jamen det synes jeg. Selvfølgelig kan vi altid blive bedre ingen tvivl om det. Men jeg synes virkelig, at vi gør det rigtig godt. Det viser sig jo, ja det ved jeg ikke, om du har været inde at kigge på, men de resultater vi skaber, dem kan man jo ikke skabe, hvis vi ikke har det godt, hvis vi ikke var integreret. Hvis det ikke fungerede, så kan vi ikke skabe resultater og det gør vi.”

SP72: ”Ja jeg kender nogle som arbejder med Jobcenteret oppe i Frederikshavn og hvad jeg sådan har ladet mig høre sådan rundt omkring, så arbejder de ikke ret meget sammen, det er nærmest kun til at tilfredsstille lovgivningen, så det er mere sådan et bofællesskab end et kollektiv, hvor du, ud fra det siger, mere er et kollektiv her?”

KF72: ”Ja det synes jeg det er. Vi bruger hinanden, der hvor vi kan profitere af at bruge hinanden, og jeg synes også hele tiden, at vi er obs på, om vi kan blive bedre til det, og udnytte det fællesskab, fordi det er nemlig også det jeg fortalte, vi er jo også sammen med jobcentercheferne fra Frederikshavn af, og vi kan godt mærke puha, og så er jeg lidt stolt af det vi egentlig har.”

SP73: ”Ja det her spørgsmål har du egentlig også svaret på, men jeg kan lige læse det op, og så kan du bare bekræfte om du er enig eller ej. Hvis jeg nu siger, at fusionsbegrebet det symboliserer synergien og nyskabelsen, men det indeholder samtidig respekten de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter, hvor enig er du så i det udsagn?”

KF73: ”Jamen så er vi fusionerede, jamen det synes jeg vi er, men jeg kan heller ikke, for at gentage mig selv igen, jeg tror det er en fordel, at vi ikke er så store, fordi så er vi nødt til bruge hinanden for at få tingene til at fungerer ikke også, og vi opnår også et hurtigere kendskab til hinanden, ved at vi ikke er flere end de 45, som vi er nu på Jobcenteret. Så jeg synes faktisk, at vi er nået rigtig, rigtig langt og så kan du godt have din teori om, at det tager syv år, der er ingen regel uden undtagelser.”

SP74: ”Ja det er også i forlængelse af det her, det er jo en ny organisation ikke, og det tager jo tid før tingene kommer plads ikke?”

KF74: ”Ja det gør det.”

SP75: ”Så har jeg lige nogle afsluttende spørgsmål her. Hvad ser du styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?”

KF75: ”Styrker? Jamen det er, at vi er, synes jeg, en så integreret enhed, det er en styrke. Svaghed? Hmm har vi sådan nogle. Jamen...det har ikke noget med Jobcenteret som sådan at gøre, men ift. de krav og forventninger, der er til indsatsen, så er det en svaghed, at vi ligger her, hvor vi ligger.”

SP76: ”Ja rent geografisk set?”

KF76: ”Rent geografisk set ikke også, fordi at samfundsmæssigt, så er vi atypisk for landsgennemsnittet. Vi har fx mange førtidspensionister, det har vi haft i mange år, vi har mange unge, som ikke har gennemført en ungdomsuddannelse og det giver nogle andre udfordringer. Det er jo lidt af en svaghed ift. om man kan nå de resultater, som...fx var jeg oppe at høre Aalborg Kommune, om hvad muligheder de havde for at få de unge mennesker i ungdomsuddannelse, men det er jo også nemmere med de tilbud de har i byen, så på den måde er det en svaghed, at vi ligger her, fordi vi skal arbejde lidt hårdere nogle gange for at nå resultaterne. Det er også en svaghed, eller det ved jeg ikke om det er, jo så siger vi det er alligevel, at der fra beslutningstagerne ikke er blevet taget stilling til ens personalevilkår og sådan noget, der er lagt nogle centrale rammer for hvordan det skal være. Det kan også godt være en svaghed, fordi hvis det ikke fungerer godt nok mellem de to jobcenterchefer, så kan det jo blive en hanekamp og så kan det blive en svaghed. Niels Otto og jeg prøver finde ud af det hen ad vejen, men han vil selvfølgelig ikke indskrænke hans personales friheder og jeg er nødt til hele tiden pga. (mangler ord) for at økonomiudvalget, hvis jeg skal give flere

personalegoder til de kommunale medarbejdere, der er heroppe frem for dem, der er nede i administrationen, det kan også være en svaghed kan man sige, altså at vi har to herre, som giver os forskellige driftsvilkår. Men jeg ser det faktisk som en fordel, at alt det der har med arbejdsmarkedsandelen at gøre, altså det arbejde vi udfører på job(mangler resten af ordet) det er faktisk blevet styrket, efter at vi er blevet samlet. Det er der nogle fordele i, det er der, og vi kan også prøve at se, nu har jeg jo ikke været smovset ind i det, der var der før, men nogle gange kan jeg godt se af det er en fordel, at medarbejderne kan holde fokus, men man kan virkelig opkvalificere sig selv til at udføre det, og alt det med økonomi og sådan noget, det kan de andre tage sig af. Det er jo nemmere at snakke med en borger, der mener ikke, at de kan klare medicinen, og så kan jeg sige, det er du altså nødt til at snakke med en anden, kan vi ikke lige snakke om, hvordan synes du det går ude ved din arbejdsgiver. Det er du nødt at markere, at det må de slås med andre om, så vi kan holde fokus på en enkelt del af sagen, så jeg kan ikke se andet, end det er en fordel. Så det er jo ikke så mange svagheder vel.”

SP77: ”Claus hjort Frederiksen har i forbindelse med fusionen af AF og kommunerne udtalt, at vi har taget det bedste fra AF og så den kommunale del og lagt det sammen under ét tag og på den måde så høster vi frugterne af at blande AFs erfaring med at få de ledige i job og kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage, er du enig i den betragtning?”

KF77: ”Jo, det har jo faktisk...har han sagt det?”

SP78: ”Ja det har han.”

KF78: ”Jeg har faktisk sagt noget lignende ikke også. Jeg mener godt, at vi kan lære noget og det har vi også gjort og det har mine medarbejdere også, af AFs måde at arbejde på. Jeg mener faktisk også, at vi kan bidrage dem med en viden. Men om det skulle være blevet bedre, altså jeg bliver sådan lidt forstemt, fordi jeg synes, at Claus han under meget en mistillid til medarbejdernes evne til at kunne løfte den opgave, de er ansat til, det bliver jeg lidt forstemt over.”

SP79: ”Pga. det med at man hele tiden skal tjekkes?”

KF79: ”Nej, han lægger ligesom op til, at det har ikke været godt nok, det er blevet gjort i mange år, nu mikser vi lige her og så bliver det bedre. Det kan jeg ikke lide, fordi dumpe nogle oven i hovedet fordi de bare har håndteret det inden for det regelsæt de er ansat til, det skal man ikke.”

SP80: ”Jeg tror der ligger flere forskellige årsager bag.”

KF80: ”Der ligger flere baggrunde bag?”

SP81: ”Det tror jeg helt bestemt, nogle mere skjulte end så.”

KF81: ”Ja, og det er derfor...jo han gør det godt, den kære beskæftigelsesminister, men han jeg vil gerne have ham i praktik.”

SP82: ”Hehe så han kan se hvordan...”

KF82: ”Jo jeg tænker også, at det er svært at forstå de udfordringer, hvis man selv har stået overfor de personer, det handler om. Hvis man ikke mærker p egen krop og sjæl, at det ikke bare er pjat, når et ungt menneske prøver på at begå selvmord, fordi de ikke kan klare de krav vi stiller til dem i samfundet. De er altså lidt længere væk fra arbejdsmarkedet, end beskæftigelsesministeren siger, det er bare et spørgsmål om at få dem i ungdomsuddannelse, så skal de nok sørge for dem selv. Der er altså nogle andre ting, der skal til før. Det er ikke

mangel på vilje, at mange af de her unge mennesker ikke er nået så langt, men det er grumme opvækstvilkår mange af dem har haft, det er et guds under, at de er nået så langt, så helstøbt, som de alt andet lige er. Det kan jeg blive forstemt over. Så kom i praktik med ham, så skal jeg lige give ham en grundig undervisning i tingene. Men vi snakkede også om det selv, fordi her senest for en uge siden, der var gruppelederen og jeg og aktiv indsats vi sad og kiggede på de borgere i alderen 18-25 nede på kontanthjælp, hvor vi siger, hvorfor er der så mange og hvorfor fanden er de ikke ude i et arbejde, indtil at vi går ind og laver en sagsbehandlingsgennemgang med medarbejderne og får en beskrivelse af, hvad det er for nogle udfordringer de hver især her, så kan vi faktisk godt forstå det, og det er den viden beskæftigelsesministeren, tænker jeg, nogle gange godt kunne have brug for, når han sidder og reflekterer over andre muligheder for at få de her mennesker i arbejde.”

Bilag 4: Interview med statslig medarbejder Jane Ravn

SP1: "Det første jeg gerne vil spørge om, der er, hvad din stilling er?"

JR1: "Jeg er kontorfuldmægtig i den statslige del."

SP2: "Hvor lang tid har du været ansat i Jobcenteret?"

JR2: "Ja jeg har været ansat hele tiden, jeg kommer fra AF's system og har faktisk været i systemet i, ja det må være 26 år her til januar."

SP3: "Ja så går vi mere ned i selve etableringen af Jobcenteret og udarbejdelsen af etableringsaftalen, kan du sådan prøve at beskrive perioden fra hvor man startede og så til udarbejdelsen til etableringsaftalen, hvad den periode var præget af?"

JR3: Ja, altså vi startede 1.9. 2006, så vi var jo sådan lidt et forsøg kan man sige og fik lov til at afprøve nogle systemer, så vi troede, at det gled let når vi nu startede 1. januar. Og det sådan omkring, hvad skal vi sige, mange praktiske ting med noget edb-systemer og noget. Men det blev ikke lettere. Så kan man sige selve sammenlægningen i Jobcenteret, at den kommunale og den statslige del den har været indviklet, den har været frustrerende. Vi har jo altid snakket om, at der var fordomme osv., men man kan sige, at vi blev nok bekræftet i vores fordomme omkring kulturforskellene, og det kan vi virkelig se, at det er banket igennem her."

SP4: "Så den var ikke videre positiv eller?"

JR4: "Jamen jeg vil sige, at vi var meget positiv men vi alligevel frustrerede, fordi jeg tror at ved medarbejderne, der var der ingen problemer, jeg tror det mere var på ledelsesplan og det er nok, synes har været sværest, det er nok den styring jeg fornemmer det har været fra den resterende del af Kommunen i forhold til, at Jobcenteret skulle være sådan en lille del herop og der har så været nogle kommunale der så egentligt skulle passe lidt sig selv heroppe, det tror jeg været lidt svært for dem at forstå. Jeg synes, de vil blande sig meget i driften heroppe."

SP5: "Så det var både sådan nye muligheder men stadigvæk nogle frustrationer?"

JR5: "Ja"

SP6: "Det her er måske sådan lidt et praktisk spørgsmål, men hvad gjorde man sådan helt konkret i forberedelsesfasen frem til etableringsaftalen, jeg tænker fx på skiftning af bygninger, nye IT-systemer, kom der nye medarbejdere, organisationsstrukturer osv?"

JR6: "Altså der kan vi sige, at de gamle AF'er, det var jo os der var her først faktisk, så kom der en lille smule af kommunen og var på første sal, men der kom så en masse nye medarbejdere over fra Kommunen, der så skulle være en del af Jobcenteret og så blev, hvad skal man sige, der lejet nogle flere lejemål, så der var plads til os alle sammen, og vi blev så koblet på et nyt edb-system, fordi vi skulle køre via Kommunens server, så der er vi kørt over og så kører vi så videre med vores eget system i forhold til arbejdsmarkedsportalen."

SP7: "Ja, så der sket en masse nye ting inden etableringsaftalen blev lavet?"

JR7: "Ja, det gjorde der."

SP8: "Hvad synes du, der blev gjort konkret i starten for at informere omkring det nye system, var der åbenhed omkring forandringen og så dens konsekvenser for de enkelte medarbejdere?"

JR8: "Altså når du siger system, at det så, at det blevet et Jobcenter, er det det du tænker på?"

SP9: "Ja det er det ja."

JR9: "Jamen altså vi forsøgte jo, at med et midlertidig SU og prøve at arbejde og finde nogle arbejdsgange og informere hinanden osv. for ligesom at forstå hinandens opgaver og de der ting og hvad vi sådan kunne bruge hinanden til også, for lige pludselig så er vi i samme hus og der vil jeg sige der er en masse god viden, men hvor er det lige vi finder den og hvem er det vi skal spørge og igen vil jeg sige, vores brugere skal jo også vænne sig til det, idet at, jamen nu er vi et jobcenter, så tror de, at når de har været her en gang, så kan det være svært at finde ud af, at man så, hvis man bevæger sig fra en ydelse til en anden, at de så skal henvende sig et andet sted, at det ikke sker automatisk, så det skal de jo også lære, så det er et meget stort behov for vejledning i den retning der fra os som sagsbehandler til at gøre opmærksom på det. Men jeg vil sige, at medarbejderne har været rigtig gode til at snakke sammen, det der har været frustrerende, det er ledelsen, det er, vi var jo uheldige, at vi hurtigt skulle have en ny kommunal leder og det er klart, det gav, hvad skal man sige, et spark tilbage og så var der så en, der var godt konstitueret i en periode, der så blev leder bagefter, men det har været svært, fordi det har gjort, at ting har taget lang tid og nu den nye, det er sådan ligesom, at hun tænker ikke altid på, at der har været en proces i gang inden hun kom, men ja det er vi ved at finde ud af."

SP10: "Mener du så også, ja nu er vi tilbage til det med at informere om Jobcenteret, du snakkede om det der samarbejdsudvalg, men jeg tænkte på, om der også kom noget fra ledelsens side om forandringen og dens konsekvenser eller om I fik nogle udefrakommende konsulenter?"

JR10: "Jamen vi havde jo sådan noget workshop et eller andet, sådan at vi arbejdede med processen også og jeg kan ikke engang huske, hvornår det var. Men altså der var vi alle sammen af sted også for ligesom at blive rystet sammen og lære hinanden at kende. Jeg vil sige i forhold til informationen, der er det jo også sådan lidt svært, fordi den statslige del får et sted fra og den kommunale får mange gange et andet sted fra, og det bliver sådan med lidt forsinkelse og sådan noget, der ligger så også en stor opgave ligesom at få koordineret så alle får tingene at vide på samme tid."

SP11: "Ja, når nu to gamle systemer skal fusioneres forsøgte man så at gøre op med de her gamle måder at klare opgaverne på?"

JR11: "Ja det ved jeg ikke rigtigt, hvad jeg skal sige til, fordi jeg vil nok sige os i den statslige del synes nok, at vi måske skulle have kunne arbejdet mere på tværs før. Altså at vi egentligt startede med at arbejde på tværs, men den kommunale del har haft mange problemer med, hvad skal vi sige, personalesituationen, i forhold til at der er mange som er rejst osv., så de har ikke følt der har været ressourcer til at deres medarbejdere skulle til at sætte sig ind i nogle andre opgaver osv., så det der er sket, det er egentligt, at den kommunale del kører deres og den statslige del kører sit, som vi altid har gjort. Der vil vi nok sige, der tror vi nok os i den statslige vi sådan lidt utålmodige."

SP12: "Ja, vi kommer også nærmere ind på kulturer og forskellige måder at gøre tingene på. Har man forsøgt med nogle initiativer til at ligesom at motivere medarbejderne til at nu sker der den her nye forandring og dens konsekvenser for ens fremtidige arbejdssituation?"

JR12: "Det ved jeg jo ikke rigtig om jeg synes, om der blev lavet noget særligt. Altså der har jo været vores møder og sådan noget, hvor der har været nogle, hvad skal man sige punkter, sådan at man har været hele turen rundt, decideret initiativer synes jeg ikke sådan der har været. Selvfølgelig har der været nogle temadage man kunne melde sig til, som egentligt er lavet af den kommunale del, det opfatter jeg nok ligeså meget som alle deres nye, de kunne ligesom komme ind omkring og lære tingene. Vi måtte også godt deltage så det har vi gjort, ellers synes jeg ikke at jeg kan sige, at der har været nogle specielle initiativer."

SP13: "Ja man kan pege på, at en af faktorerne for at en fusion bliver en succes, så er motiverede medarbejdere en stor del af det ikke, så du mener egentligt godt, at der kunne have været gjort flere ting ligesom for at...?"

JR13: "Jo, men det ved jeg ikke om det har været nødvendigt, fordi jeg vil stadigvæk sige, at de medarbejdere der er her, de gør det sgu godt uanset om det er den statslige eller den kommunale, men der er mere de der frustrationer over ting man ikke kan gøre noget ved, der nok er det værste, og igen, det der med at jeg sige, at vi blev slået tilbage og skulle have en ny chef så hurtigt i den kommunale del, det er altså noget der trak tænder ud. Det der også har været problemet, det er også at Mors har svært ved at fastholde medarbejdere, jeg ved ikke, det er noget med løn, det er noget med antal sager, så der har jo været en utrolig udskiftning. Jeg tror det er noget med 20 på ni måneder eller sådan noget, det er jo helt vildt."

SP14: "Ja, men jeg tænker også mere på helt tilbage til starten med at motivere medarbejder, der har du så nævnt det med SU udvalget og..."

JR14: "Ja og personalemøder og ryste sammen arrangementer vi har haft og så noget tema og sådan noget."

SP15: "Ja så man har egentligt inddraget medarbejderne i opbygningen af den nye organisation?"

JR15: "Ja det har man helt sikkert. Det har man i hvert fald forsøgt, at man havde lov til ligesom at komme med nogle ideer og så kunne ledelsen ligesom sidde og tænke over det."

SP16: "Ja så I har egentligt følt at I har haft medindflydelse i forandningsprocessen?"

JR16: "Det synes jeg i hvert fald, det må jeg sige. Altså nogle gange så sidder jeg også i ledelsen, så jeg har jo været med hele vejen, så jeg har stået sådan lidt midt imellem. Men jeg vil i hvert fald sige, at medarbejderne de har haft den indflydelse de selv har kunnet tage kan man sige, fordi der er jo også mange der ikke gider at have medindflydelse, de er her ikke også, så kan man sige, at det er fint, men altså der en del, der har taget initiativ, det er helt sikkert."

SP17: "Føler du, at der har været modstand mod fusionen fra medarbejderne?"

JR17: "Slet ikke, nej det føler jeg slet ikke. Det er sådan, jamen nu skal det være sådan, så skal vi bare have det bedste ud af det og det har alle forsøgt, og vi kan sige, at der har jo været et stort pres arbejdsmæssigt sammen med det her ikke også, så vi har jo en masse kunder, der skal betjenes, så man kan sige, at man tænker måske ikke dybere over. Det der er vigtigt, det er, at man har sikret sin fremtid, man har et job stadigvæk osv., og så synes jeg at folk de har

ikke sådan været hylet ud af den, at det skete det her, men selvfølgelig man hører altid det der, ja dengang og de gode gamle dage osv., men jeg synes folk, de tænker fremad.”

SP18: ”Så der har ikke været en usikkerhed omkring personlige bekymringer om ens fremtidige job og sådan?”

JR18: ”Det oplever jeg ikke sådan, fordi vi kan sige os i den statslige del, vi var jo igennem den der ønskerunde og så vidste vi hvor vi skulle være, så var det ligesom at der faldt ro på. Så man kan sige den kommunale del, de har jo ikke haft de problemer, fordi de havde jo nogle i den arbejdsmarkedsafdeling i forvejen, som så bare rykkede med over.”

SP19: ”Ja det er jo egentligt meget sjovt til en hvis grad, for ofte er det sådan, at ved organisationsforandringer så vil der ofte være i større eller mindre grad modstand mod forandring, men det mener du ikke rigtigt, at det har været et problem her?”

JR19: ”Jeg synes ikke det har været drøftet som et problem, det synes jeg ikke, slet ikke.”

SP20: ”Hvordan synes du det gik, da Jobcenteret åbnede dørene?”

JR20: ”Jamen jeg synes jo ikke vi kunne mærke forskel, vi havde vores opgaver vi altid har haft, så jeg oplevede det ikke sådan, at der var noget. Jamen edb'en fungerede, de der ”stand alone maskiner” til kunderne fungerede, kommunen de var gode til at få de ting op og stå, så vi kørte fra første dag, ingen problemer.”

SP21: ”Så det var bare endnu en dag på kontoret?”

JR21: ”Det synes jeg ja. Det man så kan sige, det var, det der var mest frustrerende det var jo alt det der, som ikke virkede i vores del, i det der citrax-system, der gik nogle måneder før det fungerede og det var frustrerende, det var næsten det værste.”

SP22: ”Ja men så bevæger vi os over i noget med forskellige systemer og lovgivningen på området. Hvad synes du det har af betydning at tilhøre to tidligere forskellige systemer?”

JR22: ”Jamen det er jo svært at sige før vi begynder at arbejde lidt mere på tværs. Altså vi kan så sige, der hvor vi nok gør det mest, det er her nede ved os i Jobbutikken, hvor vi har en statslig medarbejder herude, der tager sig af både kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere. Men jeg tror det er svært at sige nu hvordan og hvorledes, men det jeg synes der er dejligt, det er at man har de kollegaer tæt på og når man nogle gange skal have det der hedder rundbordssamtaler sammen med nogle af vores dagpengemodtagere, der måske skal over i sygesystemet osv., der er dejligt lige at gå over at sige har du lige tid til at komme ned osv. Der synes jeg altså det er fint, at vi har det samlet i et hus også for kundernes skyld selvfølgelig.”

SP23: ”Hvordan ser du på, at der er forskellige lovgivning for det statslige og det kommunale område, nu er jeg godt klar over at for selve jobcenteret er der en fælles lov omkring, men mht. ydelser er der to forskellige lovgivninger?”

JR23: ”Ja det er rigtigt, jamen det kan vi ikke komme udenom, og der kan man sige, at der har vi også været heldige, vi har en jurist, der sidder over i Thisted, som har holdt de der temamøder, hvor vi kunne byde ind på og så lære noget om den nye lovgivning, så det har været guld værd, det har det.”

SP24: ”Så du mener egentligt ikke, at den giver nogle problemer mht. at samarbejde og koordinere på tværs?”

JR24: ”Jo altså, jo men det er jo mest sådan når vi sidder med en person, der skal bevæge sig fra det ene system over i det andet, hvor man så nogle gange kan sidde og sige det det drejer sig, det er, hvad skal vi sige, slip for at betale, lad personen blive derover, hvor de er, så slipper vi så. Så det kan godt give nogle problemer, for vi kan sige, vi har jo et tæt samarbejde med A-kasserne, hvor vi ligesom skal sikre os, at folk de er arbejdssøgende og til rådighed for arbejdsmarkedet, hvor man kan sige, at kommunen, jamen de står så derover i det andet system og siger, jamen ja vi helst ikke have dem herover kan ikke lige, så der er sådan lidt, jeg vil ikke sige konkurrence, men der kan godt blive sådan lidt ”ævlen og kævlen. Men stadigvæk, fokus er jo på den person vi sidder med og der skal vi jo selvfølgelig have det bedste løsning i stand for den person, så det bliver jo ikke lovgivningen, der bliver det der altid, der skal styre hvordan og hvorledes, så det er jo sådan og snakke ordentligt ind omkring problemerne og så finde ud af, hvad er den bedste løsning, men det er klart det kan godt give nogle små, jeg vil ikke sige opgør, nogle diskussioner”

SP25: ”Ja man har jo før hørt den der med, også før man fik den nye struktur, at kommunerne gerne vil have, at deres system ikke skal betale så de kan komme over i det statslige, så de får et større budget til rådighed ikke, det er lidt den som stadigvæk er gældende eller hvad?”

JR25: ”Ja det føler man lidt. Ja det er rigtigt og ligesådan kan vi sige, at jeg synes også det er et problem, nu er vi langt nede arbejdsløshedstal osv., at tage fat i nogen, så er der jo nogen, der melder sig syge og så ryger de så over i det andet system, så det er sådan ja, det kan godt være lidt frustrerende.”

SP26: ”I lovgivningen der står der, at ansatte de kan udføre myndighedsopgaver på vegne af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?”

JR26: ”Nej det gør det ikke.”

SP27: ”Okay, er det noget I har diskuteret i forbindelse med Jeres etableringsaftale?”

JR27: ”Prøv lige at stille spørgsmålet igen, jeg skal lige høre det igen”

SP28: ”Ja, I lovgivningen der står der, at ansatte de kan udføre myndighedsopgaver på vegne af såvel staten og kommunen.”

JR28: ”Ja, ja, nej det gør vi ikke her og det er igen fordi vi har holdt fast i vores opgaver på den ene og den anden side, så der har der slet ikke været snak om komme så langt i det. Det er derfor, at vi så kan sige, at vi synes det går for langsomt. Vi ved der er andre steder, hvor de egentlig smider det hele op i luften og så byder man ind på, hvor man kunne tænke sig arbejde om så det var nogle kommunale eller statslige opgaver, det var lige meget, selvom man var ansat i statslige så kunne man godt udføre nogle kommunale, men det gør man ikke her.”

SP29: ”Nej, Niels (Red. Statslig centerchef) snakkede noget om, at når ledige kommer ind ad døren, uanset om de forsikrede eller ikke er, så er det sådan set de statslige, som tager imod dem ikke?”

JR29: ”Ja lige nøjagtig og det er det jeg siger, det er nok hernede vi arbejder mest på tværs i huset. Men det er ikke sådan, at der bliver udført nogle opgaver, nogen myndighedsopgaver, fordi det drejer sig om, det er at få personen tilmeldt i portalen, og det er det der sker.”

SP30: ”Hvad ser du af muligheder og problemer med todelt ledelse?”

JR30: ”Puha den er svær, det er et problem. Det er et problem, når de to ledere ikke, i hvert fald udadtil, viser, at de vil den samme vej. Det giver nogle frustrationer ned igennem

organisationen. De skal være bedre til at snakke sammen i dagligdagen om, hvad der er de vil, fælles projekter og hvad der eller der er. Ja det giver problemer.”

SP31: ”Ja, så bedre koordination?”

JR31: ”Ja helt sikkert.”

SP32: ”Mener du så det er mere hensigtsmæssigt med en leder?”

JR32: ”Det er jo svært at sige, altså det er jo igen, det der med at fordele opgaverne og så sige, du tager det og du tager dig af det og det er da ligegyldigt om man går over i den, hvad skal man sige, den statslige går over i den kommunale og omvendt bare de har fordelt opgaverne. Det jeg også synes, der er problemet, det er igen styringen nede fra den del af kommunen, hovedafdelingen dernede og deres blandingen i Jobcenteret heroppe, der synes jeg, at der er for meget indblanding.”

SP33: Så du mener, at der kan godt være noget potentiale i todelt ledelse, hvis det er sådan, at man kan få det koordineret og bliver enige om, at man vil den samme vej?”

JR33: ”Lige nøjagtig, det mener jeg bestemt. Men kræver selvfølgelig det er to, der kan finde ud af det ikke også, sådan at man ikke oplever det ligesom, at man lurur på hinanden for at hakke. Ha ha der fik jeg dig.”

SP34: ”Har det nogen betydning for Jeres samarbejde at I er underlagt to centerchefer?”

Jr34: ”Nej, der vil jeg sige selvom ledelsen mange gange har bremset nogle initiativer, så synes jeg, at de menige medarbejdere er gode til og lave nogle aftaler og få tingene til at glide på kryds og tværs, bl.a. sådan noget som virksomhedsteamet, de er begyndt at holde nogle møder og sådan noget, det har så taget et år for at få det i gang. Det er blevet bremset og bremset og bremset og medarbejderne blev ved med at skribe efter om de ikke snart måtte komme i gang og har så fået lov til det, så jeg synes stadigvæk, at medarbejderne de er godt til at finde ud af at arbejde på tværs og lave nogle gode samarbejdsrelationer.”

SP35: ”I Jobcenterguiden fra AMS, den kender du ikke?, der står, at delt ledelse, at det forudsætter ligestilling mellem den kommunale og den statslige chef, mener du, at der er det i praksis?”

JR35: ”Hvad skriver du hehe, nej men jeg synes vi har en stærk statslig og måske en svag kommunal og det synes jeg, det er nok det der er problemet.”

SP36: ”Ja, det er måske også det du hentyder til med, at der er problemer med todelt ledelse?”

JR36: ”Ja, det er nok sådan at jeg vil formulere det”

SP37: ”Ja, man kan jo sige, at i sig selv er det måske lidt sjovt ikke, fordi at I (red. statslige ansatte) er ikke ret mange ansatte i forhold til de kommunale, så man kunne jo egentligt godt forestille sig, at det var dem som ville dominere på et eller andet plan ikke, men her er det åbenbart sådan, at den statslige er mere stærk i forhold til den kommunale.”

JR37: ”Ja, men nu er det jo to ting, der er ledere og der er medarbejdere og vi kan sige, jamen til at begynde med, der følte vi nok, at vi var lillebror i det her spil, fordi der var så mange kommunale, men jeg synes ikke, at vi oplever så meget mere, fordi jeg tror vi er blevet respekteret af de kommunale, fordi de ved, at vi faktisk godt kan vores kram og faktisk kan mange ting, som de slet ikke regnede med. Så jeg tror at accepten den er der fra medarbejderne, det er nok sådan, at jeg vil formulere det.”

SP38: "Ja er den så også sådan fra begge sider, vil du mene det?"

JR38: "Jamen det synes jeg, det synes jeg, sådan efterhånden som der bliver sådan lidt mere, ja det bliver lidt mere stabilt med de medarbejdere der er, så tror jeg, at det gælder begge veje, det tror jeg. Men altså, vi kunne da også godt føle på et tidspunkt, jamen det er dem der, de "møver" sig ind her osv., jamen altså det, du ved godt hvordan det er. De fører sig frem."

SP39: Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Mors?"

JR39: "Jamen jeg synes jo ikke, at det er så godt, som det burde være, altså jeg synes vi er nået så langt tidsmæssigt, så vi burde være længere. Jeg synes det går for langsomt, men igen, den kommunale del har været ramt utrolig meget og der var, var det otte nye medarbejdere de fik her og jeg tror, der er tre tilbage og nogle stillinger de har været besat flere gange siden og det viser bare det gennemtræk, der har været, så det er svært så længe det ikke har fundet et leje endnu, fordi man kan sige igen, det er utroligt vigtigt, at man som ny medarbejder får, hvad skal man sige, sin sags stamme og lære de ting i dybden, det er indviklet lovgivningsmæssigt osv., og så kan man så brede sig lidt mere ud. Men det er jo ikke sådan, at vi skal ind i hinandens opgaver, det behøver vi jo ikke, men vi kan godt sådan arbejde lidt mere på tværs."

SP40: "Ja, så det du egentligt siger, at det er vigtigt, at man har basis på plads, før man har overskud og tid til at begynde at samarbejde og koordinere noget mere?"

JR40: "I hvert fald på den måde vi har valgt det på her, det er noget andet ligesom nede i Viborg, hvor de siger, jamen fra dag ét, der er man bare booket ind på nogle opgaver, så kører man på kryds og tværs, sådan som vi har gjort her, der kan jeg ikke se andre muligheder."

SP41: "Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statslige og kommunale ansatte er blevet styrket eller bør styrkes?"

JR41: "Jamen i forhold til virksomhedsdelen, der er vi jo på vej, det er i hvert fald der, hvor jeg synes, der nok er de største ligheder, det er jo det der med at tage ud og repræsentere Jobcenteret, så har man en "mangler ord", både det der hedder flexjob og så har man også lidt kendskab til personlig assistance som vi står for over ved os, sådan at man bare har lidt og så selvfølgelig skal man ikke være specialist, men man kan så henvende til de specialister, der er på Jobcenteret. Så det er i hvert fald et af stederne."

SP42: "Ja hvor I er blevet styrket, er der så nogle steder, hvor det bør styrkes?"

JR42: "Det er måske sådan lidt mere over i fælles projekter, hvor jeg synes, at vi har nogle ledige, både i kontanthjælps- og dagpengesystemet, som godt kunne have gavn af de samme tilbud, det synes jeg ikke vi er gode til, og det synes jeg vil være oplagt."

SP43: "Er det fx forskellige aktiverings..."

JR43: "Jo, men kommunen de har etableret noget herhenne, ja det er kaldt, de kaldte det hjulet til at begynde med, nu heddet det vist alternative gymnasium, hvor de smider folk ind og så kører de det et eller andet projekt og på et tidspunkt der er de klar til at komme ud i virksomhedspraktik eller løntilskud eller ordinære arbejde, det er sådan et projekt som man kunne sige, det kunne dagpengeberettigede også have gavn af, og vi har forsøgt i den statslige gruppe at lave nogle tiltag også, hvor vi sådan har prøvet at sælge ideen til de kommunale også for at få nogle af deres med, men det er ligesom, de har deres og vi har vores."

SP44: "Ja, det her er sådan lidt i samme tråd, men kan du pege på nogle opgaveoverlap eller huller med uløste opgave?"

JR44: "Det ved jeg ikke om der er. Altså der er ikke uløste opgaver i den statslige del, om der er noget i den kommunale, så har vi i hvert fald ikke hørt om det eller så tør de ikke at sige det hehe, så det ved jeg ikke, det kan jeg ikke svare på."

SP45: "Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur?"

JR45: "Jamen den tværgående mødestruktur, jamen det der er tværgående, det er sådan noget som SU, det er noget med personalemøder og sådan noget, jamen der er alle med."

SP46: "Så det fungerer egentligt som det skal?"

JR46: "Ja det synes jeg det gør og vi har drøftet flere gange om det skal være hyppigere eller det skulle være færre gange osv., så jeg tror det har fundet et leje, hvor vi sådan synes det er okay. Vi kan sige, jamen engang imellem der har vi stadigvæk sådan nogle temamøder. Vi har lige haft sådan en 16-16'er her på Hotel Hanstholm, hvor vi havde nogle temaer osv., og havde de forskellige A-kasser inde ved os, fordi vi også har tætte relationer til dem både i det kommunale og det statslige system, så jeg synes det er fint."

SP47: "Hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde og koordination, det kan fx være fælles ledelsesholdning eller fælles personalepolitik?"

JR47: "Jamen altså det der med... Altså vi kan sige vi koordinerer selvfølgelig ledelsen ikke også, der er vi syv lige pt., som sidder der i den gruppe og der prøver vi selvfølgelig at koordinere tingene, men jeg mener også stadigvæk, at de to ledere, alle øverste ledere, at de burde snakke mere sammen, de snakker næsten aldrig sammen, de har faktisk lige en dør imellem sig og den er næsten altid lukket, den kunne godt stå åben, sådan man lige kunne, vi ved jo godt, når vi sidder her på hvert vores kontor jamen så er der lige et eller andet vi lige råber ud eller prøv lige at høre. Det kunne vi godt ønske os, at der var lidt mere sådan koordinering der. Men ellers har vi vores personalemøder og vi har vores ledermøder og SU, de har også indflydelse på nogle ting."

SP48: "Ja det kan man sige, så de er så også med til at sikre det tværgående samarbejde?"

JR48: "Ja, og vi kan sige lige nu, der arbejde de sådan på, om vi skal have nogle, hvad skal man sige, sundhedsfremmende foranstaltninger og sådan noget, og der sidder man jo og arbejde uanset om man er fra det kommunale eller det statslige, for vi har jo hver vores budgetter osv. ikke også, så der prøver man alligevel at finde en eller anden model for det, så det kommer alle til gavn, så det synes jeg er fint."

SP49: "Ja nu kommer nogle spørgsmål omkring kultur osv., hvordan vil du betegne kulturen i Jobcenteret?"

JR49: "Jeg vil betegne den som, ja det ved jeg ikke, hyggelig hehe. Jamen det er lidt svært det der."

SP50: "Ja det er sådan lidt et abstrakt begreb at forhold sig til selvfølgelig, men det kan fx være sådan noget som antagelser eller overbevisninger, praksis og arbejdsmetoder og sådan nogle ting."

JR50: "Ja, altså det er igen fordomme som er blevet bekræftet. Vi synes jo, at de kommunale de tager 117 år om at gå i gang med en opgave, hvis der nu er en ny lovgivning, det tager godt nok lang tid inden de får sig vendt og siger nå nu er det det, hvor den statslige del, vi er vandt

til at når vi får besked på nu vender 180 grader, så vender vi og det er nu, og det kan vi altså se, det er et problem stadigvæk.”

SP51: ”Er det pga. strukturen altså den kommunale struktur eller er det mere pga., at de altid har arbejdet sådan?”

JR51: ”Jamen jeg kan ikke helt finde ud af det, fordi jeg tror det et eller andet med, at de har nogle ideer om, at det måske ikke er så nødvendigt. Nu dengang der blev indført, at ledige de skulle cv'er og sådan noget, der var vi som statsgrupper over at informere kommunen om, at det her var en opgave og den skulle træde i kraft sådan og sådan, jamen der gik da et halvt år inden de tog sig sammen for det var jo nok ikke nødvendigt. Så der er sådanne nogle ting også omkring lovgivningen, hvor de nu skal ud og finde nogle jobs til de der personer over 55 og sådan noget, jamen vi sad med problemet, de havde ikke løst det og jeg sad med en person, hvor går vi hen og får lavet den aftale, det var noget de skulle tage sig af, så jeg synes ikke de forholder sig til det med det samme, når de kan se, at der er en deadline, det har jeg svært ved at forstå, når de har en lovgivning de skal rette sig ind efter, det synes jeg er et problem.”

SP52: ”Ja, de har så også en mere, hvad skal man sige, hierarkisk struktur på den kommunale side.”

JR52: ”Ja der er alt for mange ledere hehe.”

SP53: ”Det kan være en af årsagerne til, at det tager længere tid derover?”

JR53: ”Jeg ved ikke om det er det, der er årsagen til det, jeg tør ikke at sige det. Men det er det der med at lave en slagplan for, hvordan gør vi lige det her og så få det iværksat til tiden.”

SP54: ”Føler du, at kulturen har en betydning i forhold til samarbejdet og koordinationen i centeret?”

JR54: ”Nej, nej det er jo mennesker alle sammen og vi har det hyggeligt med hinanden og vi respekterer hinanden osv., så det synes jeg ikke, at det giver problemer.”

SP55: ”Har i udviklet eller afprøvet nye måder at løse opgaverne på?”

JR55: ”Altså man kan sige i den statslige del, der snakker vi meget om vi kan lave vores arbejde på en anden måde, vi snakker tit om at bytte opgaver osv., så på den måde kan vi sige, jeg har kendskab til det her, hvordan de gør det i den kommunale, det ved jeg ikke, men altså de har da lavet nogle nye arbejds gange i en af afdelingerne deroppe, det fik vi da at vide sidste uge på personalemødet og så blev vi informeret om, hvad der sker.”

SP56: ”Det I så har prøvet, synes du så det virker bedre end det gamle?”

JR56: ”Ja men det er også svært, fordi nogle gange så er det et eller andet med sige, skal vi ikke prøve det her, så finder vi ud af det var sgu ikke godt, tilbage til det gamle og så kan vi prøve på en anden måde så kan det være det er smadder godt, og der vil jeg sige vi har en fortrolighed og tryghed i vores lille gruppe her, det betyder meget, det gør det og hvor vi tør at være ærlige over for hinanden, så vi knokler på her.”

SP57: ”Er der noget ved det gamle kultur eller det gamle system, som I har ført med over i det nye?”

JR57: ”Jamen det tror jeg man ubevidst gør, jeg synes vi har sådan en god ballast, men nu er jeg jo også gammel og garvede og opdraget i sådan et system, men det er jo et eller andet med ordentlighed og sådan noget, det betyder meget. Ordentlighed det dækker mange ting, det er

jo lige fra den måde vi agerer og behandler vores kunder til hvordan vi afslutter tingene osv., så det synes jeg dækker rigtig meget.”

SP58: ”Nu når det er sådan, at man skal etablere det her Jobcenter, som er en fusion ikke, så det er så meningen på et tidspunkt, at man egentlig skal have den samme kultur, mener du stadigvæk der er forskel i kulturen imellem de to parter?”

JR58: ”Altså jeg tror det udlignes ligeså stille, nå det er sådan...nej jeg ved ikke, når folk får pisset territoriet af og så finde ud af hvordan og hvorledes, så tror jeg også, at det ligesom glider sammen på en eller anden måde, fordi vi kan måske påvirke med nogle ting og de kan påvirke med nogle ting, så jeg synes stadigvæk det er vigtigt, at vi egentlig nærmer os hinanden i stedet for, at vi ligesom siger, at staten er en stat i staten ikke, fordi vi er små altså, så kan vi bare passe os selv her og vi gør som vi plejer, det dur ikke. Man kan sige, jamen vi kunne måske godt lave nogle initiativer for vores medarbejdere og så vi siger vi det bare ikke til de andre, men det vil vi jo bare ikke være bekendt, fordi vi skal prøve at nærme os hinanden og få ja fælles fodslag osv.”

SP59: ”Ja, men det er et stykke vej endnu?”

JR59: ”Ja det er der, det er der.”

SP60 (Visning af figur): ”Jeg har taget sådan en figur med, som egentlig skal vise graden af integration i selve fusionen her. Hvis du sådan skal prøve at vurdere, hvor du synes I ligger henne i forhold til denne figur?”

JR60: ”Ja det ved jeg sgu ikke, jamen det er nok adskillelse, det er i hvert fald tæt på, det kan du også høre ud fra det jeg har sagt og det er nok meget set i forhold til den der ledergruppe der, de to. Det er pisse irriterende, dengang vi havde den anden, der var vi ikke i problemer. Jamen jeg tror også det er hernede (red. adskillelse) omkring sådan. Men det er lidt svært sådan lige.”

SP61: ”Jamen det er også sådan lidt grov opdeling ikke, men det man så kan sige, der egentligt skulle være idealet, det er så herover ved integration, men det har vi også været lidt inde på, men du føler det går den rigtige vej i forhold til...”

JR61: ”Bestemt, ja og man kan også godt mærke sådan stemningen, fordi der er ved at være lidt mere stabilt i forhold til bemanningen, det giver lidt mere ro og så måske også lidt mere overskud til ligesom at komme videre.”

SP62: ”Ja det er også lidt i forbindelse med den figur, men hvor integreret kan og skal Jobcenteret ende med at blive, er det oppe i firkanten med integration som du mener det kan blive?”

JR62: ”Ja det mener jeg, det må det ende med.”

SP63: ”Det er der potentiale til?”

JR63: ”Ja det tror jeg, ja.”

SP64: ”Hvis jeg nu siger, at fusionsbegrebet det dækker symboliserer synergien og nyskabelsen men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter, hvordan synes du så I lever op til begreb?”

JR64: ”Det tror jeg sådan set vi lever op til.”

SP65: "Så der er både den, hvad skal man sige med synergien, det er ligesom det man siger, at 2+2 der er lig med 5

JR65: "Ja."

SP67: "Det er noget nyskabelse..."

JR67: "Jamen det ved jeg ikke om der er så meget nu, det hedder jo jobcenteret, det er jo en nyskabelse kan man sige, fordi nu er det under et tag, men det er det der igen, vi er på vej."

SP68: "Nyskabelse kunne jo fx også være Jeres virksomhedsdel, hvor I er begyndt at samarbejde noget mere og koordinere på tværs ikke?"

JR68: "Ja lige nøjagtig, og det er det med de fælles projekter og de der ting, hvor vi fremstår som en fælles enhed ikke, der så har nogle redskaber og sådan noget, så der er nok på den måde der."

SP69: "Hvad så med respekten for de enkelte deles særegenhed og kvaliteter?"

JR69: "Den tror jeg bestemt er der, helt sikkert, det er slet ikke i tvivl om."

SP70: "Og den har været der hele tiden eller?"

JR70: "I hvert fald på medarbejderplan ja, det er jeg slet ikke i tvivl om og også, det er lidt sjovt at se, fordi der er nogle i nogle afdelinger, de putter sig meget og tror nu kan de løse nogle ting der, og så er der nogle, som bliver sat i gang med nogle opgaver og sådan noget, og så helt tilfældigt, fordi der så er nogle andre, der så sidder og snakker, hvor man så, jamen jeg kan give et eksempel, sådan noget som virksomhedsregister over de virksomheder, der findes på Mors, der var der jo sørme en der skulle til i gang med telefonbogen og skulle til at lave en liste ud fra det. Så sagde jeg hold da op, det kan jeg sgu da ordne bare sådan her ved hjælp af et system jeg har, nej hvor smart. Sådan nogle ting der, det er bare fordi man ikke ved det, der skal vi også lære at åbne munden og så sige, er der nogle som ved om der er nogle som kan lave det her, fordi det er en stor opgave, så det er et eller andet med at finde ud, hvad er det folk kan. Det er jo også det vi har gjort meget ud af, hvor vi kan sige, jamen de enkelte afdelinger de har måske haft en punkt på vores personalemøde, hvor de ligesom har fortalt lidt om, hvad det er de sidder og laver og hvad de kan lave og sådan noget."

SP71: "Jo, det er jo også med til at gøre at man kan sige, at man kan hjælpe med og koordinere opgaverne på tværs."

JR71: "Lige nøjagtig, ja."

SP72: "Så har jeg lidt sådan nogle afsluttende spørgsmål, som konkluderer lidt op på det vi har talt om, hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?"

JR72: "Jeg synes det er en styrke, at folk kan komme ind her under et tag og på sin vis kunne jeg godt ønske mig på sigt, at man egentligt kunne køre, hvad skal man sige en person igennem om så det er det ene eller det andet system, som man kører igennem, det kunne jeg godt tænke mig."

SP73: "På tværs af myndighed?"

JR73: "Ja lige nøjagtigt, det synes kunne være rigtig lækkert. Hvad skal jeg ellers sige? Det har nok været nemmere for os end mange andre, fordi vi kun er en kommune og altid været en kommune."

SP73: "Ja I har så heller ikke rigtig skulle slås med, hvad skal man sige...i og med I er en lille kommune og dermed også et lille Jobcenter så har I ikke skulle haft flere AF'er slået sammen, det har måske også været med til, at det har gået mere gnidningsfrit eller?"

JR73: "Ja, men altså vi har jo fået folk udefra også i forbindelse med (mangler ord)

SP74: "Hvilke påvirkninger, der er både positive som negative, har fusionen haft for din funktion?"

JR74: "Jamen altså jeg blev en del ledelsen, altså jeg har jo altid været, hvad skal man sige chefens højre hånd, fordi der aldrig har været chef her før på AF-kontoret, det var en satellit af Thisted, så jeg har egentligt kørt kontoret i dagligdagen, man kan sige nu er jeg så blevet faglig leder i stedet for, jeg vil ikke hedde gruppeleder eller hvad det er de kalder det, så jeg sidder bare som faglig leder, så jeg synes, at jeg har fingeren på pulsen både i forhold til, at jeg sidder som sagsbehandler og så er jeg med i ledelsen, så jeg synes jeg er privilegeret og kan få lov til at være med i mange processer, det synes jeg er rigtig godt."

SP75: "Har der været nogle negative så?"

JR75: "Negative, negative, nej det synes jeg ikke, ikke andet end jeg synes det er frustrerende med de ting man ikke kan gøre noget ved, og det er alt det her omkring de to ledere der uha, det er det jeg siger, jamen så pis da territoriet af og så færdig, det synes jeg er det mest trælse."

SP76: "Vores Beskæftigelsesminister har i forbindelse med AF og den kommunale del udtalt, at vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og lagt det sammen under et tag og på den måde så høster man frugterne af at blande AFs erfaring med at få de ledige i job og kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage, er du enig i denne betragtning?"

JR76: "Jamen jeg vil sige, det har vi gjort hele tiden, det jeg nok synes der er fordelene, det er, at alle de skal ind igennem Jobbutikken, alle får smasket jobs i hovedet, det er det der egentlig er hovedoverskriften her, det synes jeg er rigtig godt. Det der med at få de svage i job, jamen altså vi har jo hele tiden skulle gøre det, og man kan sige kommunen de har også gjort det altid, så jeg ved ikke, hvad nyt der er i det."

SP77: "Nej, sådan som jeg lidt fortolker den måde han siger det på, det også det med, at man høster frugterne med at blande AFs erfaring og kommunernes erfaring, det er vel også, at man lærer af hinandens erfaring og så putter det under samme tag."

JR77: "Ja, men det er jo det der igen, så længe vi ikke arbejder mere på tværs, så har jeg svært ved at svare mere konkret på det, fordi jeg synes, vi kører jo som vi altid har gjort, vi bor bare her og vi kan sige, det er lige før, at de statslige de sidder hernede ikke, der er lige en enkelt der er oppe på næste etage, fordi til at begynde med der var vi spredt på alle etager, men det fandt vi også ud af, at det var åndssvagt, når ikke vi havde nogle, hvad skal vi sige direkte relationer til dem vi sad med, så blev det bare noget bøvl i forhold til dagligdagen, fordi vi alligevel skulle snakke med vores kollegaer på en anden etage, så det er det der igen, at vi troede vi var på vej og vi sagde, vi vil simpelthen, vi vil bare ud på alle etager, så er vi klar og så er det gået lidt i stå. Men altså jeg har en tro på, at det nok skal lykkes på et tidspunkt, men nu må vi så se, fordi at det jeg nok er lidt utryk ved, det er måske, hvis vi ender med at blive kommunalt ansat, det tror jeg ikke jeg bliver stolt af."

SP78: "Nej det er der jo noget der kan tyde på med de såkaldte pilotcentre ikke, at det er den vej man gerne vi gå?"

JR78: "Ja men det må vi så se til, der er jo selvfølgelig lidt tid til og den leder der er her, skal også have tid til at finde sine egne ben osv., men jeg tror ikke Kommunen på sigt kan magte det, hvis jeg skal sige det."

SP79: "Så det er egentligt mere et bofællesskab end et kollektiv som det ser ud nu?"

JR79: "Sådan synes jeg godt, at vi kan sige det, men på den anden side, så er det stadigvæk dejligt, at vi er så tæt på hinanden, når det er vi har de der specielle møder, hvor vi lige skal have en kaldt ind, fordi personen har været inde i det andet system så, og det er nogle søde kollegaer og vi har det godt sammen, men bofællesskab det dækker nok."

Bilag 5: Interview med kommunal medarbejder Bodil Holst

SP1: "Jeg starter lige med nogle indledende spørgsmål til at varme op på til dette interview, hvis du først kan fortælle, hvad din stilling er?"

BH1: "Altså jeg har hele tiden siddet som kontanthjælpssagsbehandler og jeg har siddet med match 4 og 5 og så har jeg inden for det sidste halve år er det nok, haft en masse treere, men ellers har jeg udelukkende siddet med match 4 og 5."

SP2: "Hvor lang tid har du været ansat både før og efter fusionen?"

BH2: "Jeg har været ansat i Kommunen i 26 år."

SP3: "Som sagsbehandler?"

BH3: "Som sagsbehandler har jeg været, som kontanthjælpssagsbehandler har jeg nok siddet syv år nu."

SP4: "Kan du prøve at beskrive perioden frem til udarbejdelsen af den her etableringsaftale, hvad var den præget af, var det sådan stressende, optimisme, frustration eller var det mere nye muligheder?"

BH4: "Ja hvad var det. Nu oplevede vi jo mest det, at vores jobkonsulentdel den blev flyttet før sagsbehandlingsdelen, de flyttede rent faktisk, vi flyttede ud 1. september 2006 og der var vores jobkonsulenter flyttet og da de flyttede og efter de var flyttet, så begyndte jungletrommerne sådan at rumme, ja i bliver også flyttet og det hele det skal ligges sammen og der var meget sådan snak frem og tilbage, hvor skal vi være henne, skal AF ned til os eller skal vi ud eller hvad bliver det her til og måske uden, at jeg sådan helt vidste, hvad er det lige det her går ud på. Jeg synes, at man mangler sådan, at der var nogle der kunne samle trådene og sådan ligesom få det forklaret nede på jorden, hvad er det rent faktisk man vil med det, hvad er det for en ny tankegang, der er i det her. Vi sad jo med, vi sad med alt ting før ikke, havde hele spekteret og var måske også vant til, at der ikke var så meget, altså man var ikke så presset, tidsmæssigt var man ikke, tænker jeg sådan med at man måtte ikke gå på sygedagpenge så og så lang tid og man måtte ikke bla bla bla. Altså det her har været en anden måde at skulle tænke på og meget mere sådan arbejdsmarkedsrettet tankegang at skulle ind på, som jeg i hvert fald ikke lige fangede på det tidspunkt. Jeg ved ikke, man bliver også præget af det, når man har været her i så mange år og tænker nå ja vi må jo se, hvad det er. Altså vi har, jeg prøvet rigtig mange gange det er blevet lavet om og tænker nå ja jamen det går jo, altså vi tager det som det kommer og så får vi det bedste ud af det, sådan er det. Men det gav nogle, det blev ikke taklet særligt smart nede hos os, synes jeg ikke. Det gav nogle gevaldige frustrationer, fordi det var så sent i forløbet, at man fik at vide om man skulle med eller om man skulle blive, så det gav nogle dønninger, altså det gjorde det, og hvor var man forankret politisk og forvaltningsvis."

SP5: "Så informationsniveauet det var med til at give frustrationer til hele den er periode?"

BH5: "Ja, ja det var det, helt klart."

SP6: "Hvad gjorde man konkret i den her forberedelsesfase frem til etableringsaftalen, kom der en ny organisationsstruktur, skiftede i til nye bygninger, nye IT-systemer osv?"

BH: "Det kan jeg ikke helt sådan huske."

SP7: "Som jeg kan forstå det, så skiftede I til nye bygninger og nye lokaler."

BH7: ”Ja det gjorde man, ja man flyttede rent fysisk, der blev truffet, og det var det tidspunkt, hvor der blev truffet en beslutning om, at vi skulle flytte her hen 1. 9. og så rykkede vi jo ud os, der nu skulle det syge-dagpenge og kontanthjælp og valgte at lave en ny social indsats på Kommunen, hvor nogle sagsbehandlere blev dernede og noget af integrationen er jo også dernede. Men hvad man sådan ellers gjorde, vi blev overvældet synes jeg af, vi havde så mange sager på det tidspunkt, at det var helt vildt, plus at vi så skulle flytte herop og ledelsesmæssigt kørte det ikke for godt og vores gruppeleder rejste og vi skulle have nye edb-systemer og vi skulle køre lean og vi skulle alting på en gang, det var rædsomt, det var det virkeligt indtil der ligesom lidt struktur og styr på det.”

SP8: ”Det var meget hektisk?”

BH8: ”Ja det var meget hektisk, det var det virkeligt, men jeg vil sige, at der hele tiden, at der blandt kollegaerne har det hele tiden fungeret godt, der har hele tiden været sådan en god stemning blandt kollegaerne, men det har givet rigtige mange frustrationer. Men jeg tænker ikke, at det er sådan i forhold til AF, at det har givet, det er ikke der jeg har oplevet nogle frustrationer overhovedet.”

SP9: ”Nej, det er mere internt i den kommunale...?”

BH9: ”Ja det er det, det er ikke i forhold til, at vi nu skulle bo her sammen med AF, det har bare fungeret fint, det har det.”

SP10: ”Det kommer vi også ind på her senere med sammenblandingen med AF, det her har vi også lige snakket lidt om, men hvad blev der konkret gjort i starten gjort for at informere om det nye system, det var det du bar inde på, at der måske ikke var nok information?”

BH10: ”Jeg tror ikke der blev gjort noget som helst, det synes jeg ikke, altså tænker du sådan, at man skulle informere om selve den her?”

SP11: ”Ja jeg tænker på de medarbejdere som der nu skulle med over i det nye system, blev der holdt, hvad skal man sige, nogle seminarer eller møder, hvor der var nogle der forklarede, jamen altså nu kommer det til at køre på den her måde og nu er det her der gælder og der er den her nye lovgivning på, hvordan jobcenteret skal styres og hvem der har ansvaret osv?”

BH11: ”Nej sådan husker jeg det i hvert fald det ikke, det gør jeg ikke. Jeg husker ikke, at der var sådan noget, altså vi havde jo lagt loven inden vi flyttede herop ikke, og jamen det var sådan set den vi så kørte efter.”

SP12: Så det var nærmest sådan mere hovedkulds I blev kastet ud i det her?”

BH12: ”Ja, det synes jeg. Jeg tænker ikke, at det forarbejde har været gjort godt nok. Jeg tænker bare, at man har flyttet os, og så var der så også nogle AF folk her og så skulle vi finde ud af at få det til at fungere og det har vi også kunnet. Jeg husker det ikke sådan, at jeg i hvert fald har været på sådan et eller andet seminar og at vi er blevet informeret om, at nu sådan og sådan. Men der må selvfølgelig have været en eller anden information om, at der er todelt ledelse her og det er, hvem har ansvaret for hvad, det må der have været, men jeg kan ikke sådan huske hvordan.”

SP13: ”Så der har ikke været så meget åbenhed omkring forandringen og dens konsekvenser for den enkelte medarbejder?”

BH13: ”Nej, nej det synes jeg bestemt ikke det har.”

SP14: Nej, det kan man jo sige, at det er forholdsvis vigtigt for den enkelte medarbejder, hvad der skal ske med ens jobfunktion, ansvarsområder osv. ikke.”

BH14: Ja men det blev ikke ændret, vi blev sådan set bare flyttet, rent fysisk blev vi flyttet, men man skulle lave det samme, det er kommet hen ad vejen, at man sådan retter fokus ind og man blive mere arbejdsmarkedsrettet og sådan, men det har ikke sådan været lignet op fra starten af, at nu skal I høre, nu er arbejdsopgaverne og målet er, det var der ikke.”

SP15: ”Forsøgte man så at gøre op med de gamle måder at klare opgaverne på efter fusionerede fx eksisterende holdninger, adfærd og som sådan?”

BH15: Jamen det vil jeg sige det har arbejdet løbende på, det har været en løbende proces og det er vi stadigvæk i gang med, altså hele tiden prøve og tilrette os. Det man politisk også gerne vil gøre ikke og holdninger, det synes jeg faktisk vi prøver løbende hele tiden nu og meget målrettet på at ret tilbudene til nu og virkelig sådan uddannelses- og arbejdsmarkedsrettet. Men det er noget der kommer, det er kommet sådan løbende hen ad vejen.”

SP16: ”Er det sådan noget som du som bare sker at man er i samme hus eller er det noget som bliver iværksat fra nogle ledere.”

BH16: ”Nej jeg synes det er noget der bliver gjort noget fra ledelsesmæssigt med at man har fokus på det her og det er virkeligt målrettet at der bliver lavet de her, det bliver styret altså, ja det gør det.”

SP17: ”Har man forsøgt med nogle initiativer til at motivere medarbejderne til den her fusion?”

BH17: ”Altså før man flyttede eller hvad tænker du på?”

SP18: ”Ja før man flyttede til de her lokaler, men ja sådan set også efter.”

BH18: ”Hmm altså vi har jo haft, vi har faktisk haft nogle dage sammen, hvor vi sådan tog ud fra Jobcenteret, hvor hele Jobcenteret var af sted med en ekstern, hvad kalder man sådan en, en coach måske men med det henblik og mål i hvert fald at få os til at arbejde sammen og se hinandens arbejdsopgaver, der havde vi nogle dage, hvor vi var ude med overnatning.”

SP19: ”Hvad med det her med, at I flyttede til helt nye lokaler, synes du også, det har været med til at motivere?”

BH19: ”Det tror jeg man kan sige både for og imod, fordi det er jo spændende at komme over i nogle nye lækre lokaler og indrette sig her og det giver da sådan et eller andet løft, og man tænker okay nu starter vi her på en frisk og man skal til at have en ny kultur i sådan et hus. Men samtidig så tror jeg også, at vi synes, at det har givet os nogle udfordringer, det er da lidt noget bøvl sådan at blive flyttet rundt.”

SP20: ”Inddragede man medarbejderne i opbygningen af den nye organisation og her tænker jeg igen før man egentlig åbnede dørene?”

BH20: ”Ja det gjorde man rent faktisk, dengang det blev klart, at vi skulle være en visitation, dengang vi begyndte ligesom at snakke om, hvad indeholder den her lov faktisk og hvordan er det så gøre vi kan gøre de her ting, så det blev vi inddraget i. Så havde vi også en dag, hvor vi blev delt op i nogle grupper, hvor vi kunne komme med nogle forslag til, hvordan vi kunne tænke os det her kunne effektueres.”

SP21: "Forsøgte man så at give medarbejderne medindflydelse i den her proces?"

BH21: "Ja det forsøgte man."

SP22: "Lykkedes det?"

BH22: "Jeg tror, at, ja det ved jeg ikke helt lige, hvad jeg skal sige til. Jamen jeg tror, at jeg i starten tænkte jamen det hele det var vældigt, det hele var lagt frem og vi skulle komme med de her forslag og det gjorde vi. Men efterfølgende tror jeg også, at vi oplevede, at så blev der bare sagt, sådan her gør vi og så skulle vi ikke stille nogle spørgsmål ved det sådan set, sådan oplevede vi det, tror jeg. Jeg ved ikke, om det var sådan det var hensigten, det var det måske ikke, men det var sådan det blev oplevet."

SP23: "Det var de kommunale medarbejdere?"

BH23: "Ja, men det var jo også den del vi blev inddraget i, altså der tænker vi sådan set ikke AF i den del, der tænker vi kun kommunalt."

SP24: "Synes du, at der var modstand mod fusionen fra medarbejderne?"

BH24: "Nej det synes jeg faktisk ikke, jeg tænker den modstand der var, det var mest den der med, hvorfor skal vi flytte, de kan flytte herind, eller de er ikke ret mange, vi er mange. Jeg tror, at den var der og vi oplevede måske sådan lidt en magtkamp imellem den statslige og den kommunale, hvem er det der vinder her. Hvor er det vi skal hen og hvem er det der bestemmer, hvor vi skal være, det tror jeg vi oplevede, er der blev kørt sådan lidt en magtkamp, og det var måske også før, at det egentligt gik op for os, at det virkelig skulle være så adskilt vores udbetalingsdel og vores servicebehandlingsdel, fordi jeg tror i starten, der tænkte vi, vi kan ligeså godt blive her, så de seks medarbejdere der kom fra AF eller hvor mange de var, de kan komme ned til os, ellers tror jeg ikke sådan der har været, der har ikke været sådan noget modstand synes jeg, hvor man tænker hvorfor, hvad skal vi nu det for eller, det synes jeg faktisk ikke, der har været."

SP25: "Kan du give et bud på, hvorfor der ikke var det, var det fordi folk de synes, det var spændende at komme til et nyt sted og nye muligheder osv?"

BH25: "Jamen det tror jeg da, altså hvis man havde de positive briller på, så tror jeg da man tænkte, jamen det kan måske også være spændende og så må man se, hvad det byder og giver af nye udfordringer, der er jo selvfølgelig også altid nogle, der altid har negative briller på og tænker, hvad skal det nu til for. Det er måske mest lige indtil, det er besluttet, at nu er det så det, vi skal, så tror jeg folk, de tænker, så prøver vi det."

SP26: "Ja så begynder folk lige så stille at acceptere det."

BH26: "Ja så må vi prøve, men jeg tror ikke, det har været gjort så klart, at der faktisk var så mange ændringer i det, som der rent faktisk er."

SP27: "Nej så det kom sådan lidt bag på Jer?"

BH27: "Ja, tror jeg kom sådan lidt hen ad vejen og det går op en at det rent faktisk er det der menes med det her."

SP28: "Og det er så igen pga. at måske informationssystemet eller informationerne ikke har været tilstrækkelige?"

BH28: "Ja det tror jeg ikke, at der nogle som har haft sådan det forkromede overblik over det og kunne samle trådene og så få det formidlet i nogle forståelige og klare vendinger. Det tror

jeg ikke, der nogen på det tidspunkt der måske havde det der overblik, det ved jeg ikke. I hvert fald så har vi ikke opfattet det sådan.”

SP29: ”Nej, heller ikke jeg daværende centerchef, var det Kim han hed?”

BH29: ”Ja det var Kim, vi havde denne gang.”

SP30: ”Ja som jeg kan forstå det, så var han jo ikke ansat ret lang tid efter at fusion trådte i kraft?”

BH30: ”Nej det var han ikke for han var jo her fra, han flyttede med herop i september og var så kun ansat indtil der, jeg kan ikke huske om det var maj eller hvornår det var.”

SP31: ”Hvordan synes du det gik, da Jobcenteret det åbnede dørene?”

BH31: ”Jamen det synes jeg gik fint, vi havde sådan et reception og havde inviteret nogle gæster og jeg det gik fint.”

SP32: ”Det gik som det skulle?”

BH32: ”Ja det synes det gjorde og jeg synes alle gjorde en indsats for og prøve at være positiv og få det til at køre, det synes jeg, at man oplevede. Folk havde viljen til, at det her skulle fungere og man synes det var spændende og man kunne se nogle nye muligheder, det synes jeg.”

SP33: ”Der var ikke sådan nogle opstartsproblemer, som det var plaget af?”

BH33: ”Jeg synes man glemmer hurtigt, nej eller det der har præget os meget det er jo den der store udskiftning vi haft hele tiden ikke, at der har været så mange nye kollegaer at forholde sig til, det har været frustrerende, frygtelig frustrerende og krævet rigtig mange ressourcer. Det har været meget, meget turbulent for os heroppe og det har nok overskygget de der, det der egentligt har været hensigten med at lave det jobcenter, dels fordi vi haft de ledelsesmæssige udfordringer der har været og vi har mistet en leder og fået en ny, men også fordi vi har været så underbemandet, da vi kom herop, det har ikke noget med Jobcenteret at gøre, det var vi, da vi kom og det bliver jo ikke bedre af, at man så flytter et andet sted hen. Plus at vi så havde nogle kollegaer, som blev sygemeldt i forbindelse med at flytte herop, fordi de følte sig så ”overruled” i det her og var ikke blevet informeret, at de ikke skulle med herop. Det tog så mange ressourcer fra os, så det overskyggede måske lige det, der skulle have fyldt det hele, at nu skal vi have et nyt Jobcenter og nu skal vi lave noget arbejdsmarkedsrettet her, det har i hvert fald taget fokus fra mig, alt det andet der.”

SP34: ”Så man kan egentlig sige, dem der sygemeldte sig, det var en form for modstand?”

BH: ”Ja det var det, det var nogle som ikke kom med, som blev sygemeldt. Så fik vi jo lavet sådan en konsulentundersøgelse fra KL der, som resulterede i, at vi fik opnormering i november måned sidste år, så begyndte det sådan at gå.”

SP35: ”Okay, så det du siger med udskiftningen af medarbejdere, det har både næsten været helt fra starten af og så stadigvæk?”

BH35: ”Ja helt fra starten af og ja stadigvæk, men nu fornemmer vi nok, at der falder lidt ro på, men der har været rigtig mange inde omkring her og vi fik jo otte nye kollegaer på en gang 1. november, så det er jo også en stor mundfuld, når man ikke er flere og når man ikke kommer med noget baggrundsviden og skal læres op helt fra begyndelsen af. Jeg synes det har fyldt rigtig meget og jeg synes det er først nu, vi er ved at være på banen og kan tænke arbejdsmarkedsrettet, uddannelsesrettet og lave de der tiltag og borgeren, hvordan er det så vi

får det her. Det er nu, at det begynder at køre, tænker jeg. Det er sådan jeg har oplevet det, det kan godt være andre siger noget andet, men det er sådan jeg har oplevet at være herinde, altså det har været knokkelarbejde uden at man kunne se resultaterne af det.”

SP36: ”Har du et bud på, hvorfor der har været denne store udskiftning, har de været utilfreds deres arbejde eller hvordan?”

BH36: ”Jeg tror, at der har været mange ting i det. Jeg tror, at hele det der med, at man vælter folk rundt og laver en ny struktur, det gør, at så tager det noget tid inden man lige falder ned fra den plads, hvor man måske finder sin rette hylde. Altså det tror jeg er helt naturligt så giver det noget turbulent inden man sådan lige finder ud af, hvor er det er lige jeg vil være henne i det her. Men der har været mange udfordringer i det, der har været noget med løn, der har været noget med, at man kan få mere i løn ved at tage til et andet jobcenter, vi har haft nogle kollegaer, som er kommet langvejsfra, som kunne få noget arbejde tættere på, hvor de boede og der har helt sikkert også, det at den ledelse eller mangel på ledelse, der var i starter har helt sikkert også gjort, at det har givet så mange frustrationer og folk har tænkt, at det her gider jeg ikke, det tror jeg.”

SP37: ”Det var med Kim som leder?”

BH37: ”Ja det har det været den gang. Så...også det at arbejdsbyrden har været, som den har været og så når man får kollegaer ind som ikke kender til den her verden, som ikke kommer med nogen baggrundviden, det gør også, at nogle af dem godt kan tænke, det er ikke mig det her, lad mig komme ud herfra.”

SP38: ”Så går vi over i noget med systemer og lovgivning, hvad synes du, det har af betydning at tilhøre to tidligere forskellige systemer?”

BH38: ”Det at vi har en...?”

SP39: ”Ja en kommunal og en statslig del?”

BH39: ”Hvad det har af betydning for mit arbejde eller hvordan?”

SP40: ”Ja, jeg tænker både med dit arbejde og med selve samarbejdet.”

BH40: ”Ja, altså samarbejdet har ikke været noget problem overhovedet, men jeg kan da godt mærke, at jeg mangler viden om, hvad man rent faktisk har af arbejdsopgaver i staten ikke. Nu er det også fordi, at jeg har siddet med match 4 og 5, som er de dårligste og som ikke skulle stå til rådighed og dermed har jeg jo ikke været så meget med i den der arbejdsmarkedsdel, som dem der har haft de bedre stillede, så jeg kan godt mærke på mig, jeg har ikke haft så meget samarbejde med dem, fordi de har de arbejdsmarkedsparate og jeg har dem, som ikke er. Men jeg har ikke oplevet, at der har været nogle samarbejdsproblemer, men jeg kan mærke ledelsesmæssigt, at det er rigtigt, rigtigt svært, sådan oplever jeg det, jeg ved ikke, hvad de selv siger, men jeg synes det virker som om, det er svært, og det er svært, når der er to, det er en stor udfordring af have todelt ledelse, synes jeg. Vi kan ikke ansætte på de samme vilkår, vi altså ikke det samme i løn, vi har ikke de samme fridage, bare sådan nogle ting ikke, men vi skal være ét jobcenter, men der er altså ikke de samme vilkår. Kursusmæssigt, alt muligt så er der ikke de samme vilkår for de ansatte i Jobcenteret, selvom vi skal være et Jobcenter.”

SP41: ”Det kommer vi også ind på ved næste emne med todelt ledelse, men hvordan ser du på, at der er forskellig lovgivning på det statslige og det kommunale område? Nu ved jeg

godt der er en fælles lovgivning for styringen og ansvaret af jobcenteret, giver det nogle problemer i forhold til at samarbejde og koordinere opgaverne?"

BH41: "Ja det tror jeg det gør og det er jeg nok ikke den rette at spørge om, men det tror jeg det gør, fordi det er ikke de samme, de mennesker vi har med at gøre har ikke de samme ressourcer og man forventer ikke det samme af dem. Vi arbejder på forskellige måder kan man sige, hvor man fra den ene gruppe kan regne med, at her kan folk selv tage teten og selv søge et arbejde og hvor man måske sætter så målrettet ind helt fra starten, fordi det viser sig, at de faktisk godt kan selv, men hvor vores (red. kontanthjælpsmodtagere match 4 og 5) måske ofte ikke har så mange ressourcer og skal lige have lidt mere, og vi skal aktivere fra starten, hvor de ikke skal det på den statslige del, så det kan godt give, men der er også muligheder for, at vi godt kan lave noget fælles, men det kræver ligesom at man får pillen ud og får dem sat sammen i den rigtige målgruppe tror jeg. Men det giver nogle udfordringer, fordi det er forskellige kasketter vi har på, selvom målet er det samme med at få et arbejde så er det altså nogle forskellige veje der er dertil."

SP42: "Kunne du så forestille dig, at man mere kan...nu er det selvfølgelig ikke muligt at lave en ens lovgivning for dem der er forsikrede og dem som ikke er, fordi der er jo ofte stor forskel, men om man alligevel kunne ensrette de to lovgivninger noget mere?"

BH42: "Det kender jeg simpelthen ikke lovgivningen nok til at jeg tør at sige det. Men altså vi har jo hårde sanktioner på vores, hvis de ikke møder her og der og det er der ikke på samme måde, og det kan man godt sige, hvorfor skal der være den forskel på folk ikke? Hvorfor skal nogle have lov og andre ikke?"

SP43: "Der er også det med aktivering med, at I skal sætte dem i gang allerede fra dag ét, hvor dagpengemodtagerne kan gå en del længere ikke?"

BH43: "Ja og der tænker jeg, hvorfor laver man den forskel på folk, når man alligevel prøver at sige, at vi skal være et, og vi skal være sammen og det er den samme lov. Man tager ikke sådan skridtet ud alligevel, og det kan man måske heller aldrig gøre, det tror jeg ikke, men for dem som egentligt er i samme kategori, skulle der være de samme regler kan man sige, om man så får kontanthjælp eller understøttelse, det burde jo sådan set være underordnet."

SP44: "Det var også det jeg mente med mere ensretning af lovgivningen."

BH44: "Ja det kunne man."

SP45: "I lovgivningen der står der, at ansatte de kan udføre myndighedsopgaver både på vegne af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?"

BH45: "Det tror jeg ikke, jeg tror ikke vi laver myndighedsopgaver, jeg tror ikke vi har udlagt myndighedsopgaver. Vi har lavet nogle ting på tværs og vi samarbejder og vi afløser hinanden, men ikke det man forstår ved myndighedsopgaver. Vi har ikke overtaget som sådan nogle statslige opgaver eller omvendt."

SP46: "Nej, som eksempel kunne være hvis du nu var syg en dag, så var der en statslig som overtog din klient."

BH46: "Ja, altså vi har jo, vi prøver jo at afløse hinanden forstået på den måde, at nede i visitationsbutikken, nede ved Karina (red. kommunalt ansat) som er hende du lige har snakket med, hvis hun ikke er der en dag, så sidder Karin derude, som er ansat af AF og tager imod og gør lige det, der sådan skal til for at folk får en ordentlig betjening indtil Karina kommer igen."

SP47: "Så på den måde gør i der?"

BH47: "Ja, altså vi prøver at få lukket op for hinandens systemer, sådan i de kan gå ind i hinanden og kan afløse hinanden."

SP48: "Ja, men de sådanne mere komplicerede sager, der er det ikke?"

BH48: "Nej, det er sådan for, at borgeren skal opleve, at de kan godt blive ekspederet, selvom hun ikke er der, ellers går vi ikke ind i det. Men der har været kørt nogle tværgående projekter, hvor nogle borgere, som havde været understøttelsesberettigede og nogle kontanthjælpsmodtagere har kørt et fælles projekt, hvor det var AF-pige, som kørte det, men det hedder vel ikke en myndighedsopgave som sådan, det ved jeg ikke, altså hvor hun laver ressourceprofil og sådan ting ved dem også, det ved jeg ikke, hvad man kalder, men det har vi i hvert fald prøvet at have, så på den måde prøver vi at lave nogle ting på tværs."

SP49: Ja ligesom for at få nogle erfaringer med det forskellige."

BH49: "Men jeg synes altså det er svært at være den kommunale del nogle gange, nu tænker jeg også, nu har vi lige haft et slagteri, som blev lukket, hvor der jo også er nogle af de ansatte derude, der ikke er understøttelsesberettigede, som vil komme og søge kontanthjælp ikke, men hvor, så vidt jeg kan opleve i AFs regi, så træder der jo et eller andet i gang, når der sådan er en virksomhed, der lukker ned og der gives også nogle midler til at køre nogle opkvalificerende kurser eller hvad der nu er for dem, det oplever vi jo ikke her."

SP50: "Nej, der er ikke de samme redskaber og ressourcer til rådighed?"

BH50: "Der er der ikke, nej der er der ikke og det tænker jeg, det er forkert altså, for enten så skal AF den del med ud, når de sidder ude ved sådan en virksomhed eller også skal vi være med og have de samme vilkår, hvis det her skal blive, og det er der ikke."

SP51: "Ja det her var lige kort inde på med todelt ledelse, hvad ser du af problemer og muligheder med todelt ledelse?"

BH51: "Altså mulighederne kan jo være, at de hver især sidder inde med viden, som gerne skulle kunne bruges til noget konstruktivt, altså så de kan lære af hinanden tænker jeg, altså den erfaring de har hver især kunne måske bruges til noget. Problemet er synes jo, at de har ikke ens vilkår at gøre med. Der sidder også en kommunal jobcenterleder, som er leder for, jeg ved ikke hvor mange her oppe, og en statslig, som ikke er leder for ret mange, altså det giver ikke de arbejdsvilkår for sådanne to ledere. Der er heller ikke de samme økonomiske muligheder for sådanne to ledere og i det hele taget så synes jeg ikke, det er hensigtsmæssigt med todelt ledelse for nogle, hverken for dem eller vi andre."

SP52: "Nu siger du flere muligheder, er det så flere muligheder for den statslige leder eller er det flere muligheder med den kommunale leder?"

BH52: "Jeg synes den statslige har flest muligheder. De har flere midler at gøre med, de har flere ressourcer."

SP53: "Mener du så, at det vil være mere hensigtsmæssigt med en leder, som det kører nu?"

BH53: "Ja, hvis man vil noget med sådan et jobcenter, så mener jeg, at det skal være en leder, så man også kan finde ud af, hvor man hører hjemme, nu hører vi under beskæftigelses et eller andet i Regionen, vi hører under økonomiudvalget vi andre ikke, beskæftigelsesplanen skal godkendes her og der og ja det er noget mismask, det synes jeg virkelig det er."

SP54: "Ja, man kan så også sige, Niels Otto Degn den statslige leder ikke, han har måske også bare mere eller mindre sig selv her, den nærmeste chef er egentligt langt væk fra ham, mens at der er flere gruppeledere her og centerchefens chef er tættere på og det har måske også en betydning for mht. ressourcer og muligheder eller hvordan?"

BH54: "Det kan selvfølgelig være positivt, at man har ledelsen tættere på og hurtigere kan få en kontakt der, de er selvfølgelig også mere med i ens hvad det foregår her, men omvendt så er det også en..."

SP55: "Det kan også være en langsommelig proces."

BH55: "Ja det kan det og det bliver brugt utroligt meget tid på at lave oplæg og beskrivelser og budgetter og jeg ved ikke hvad til det kommunale system, fordi der er så mange dernede fra, fra det kommunale system, som rykker i den chef heroppefra som hele tiden skal stå til regnskab for dit og dat, altså der er hun sådan meget, meget i fokus. Det er i hvert fald det jeg oplever, hvor man måske mere har lagt ansvaret ud til Niels Otto og sagt, han kører den forretning her og så skal han selvfølgelig lave, han skal selvfølgelig også lave hans, det er klart, der er også nogle over ham, men de er ikke hele tiden sådan inde at have fat i ham."

SP56: "Nej, så det er egentligt mere, hvis man kan sige det sådan, hun bliver ofte kigget over skulderen?"

BH56: "Ja."

SP57: "Hvilken rolle spiller det for Jeres samarbejde, at I er underlagt to jobcenter chefer?"

BH57: "Jamen det spiller jo den rolle, at, huha jeg skal passe på, hvad jeg siger. Det kræver jo, at de to ledere er enig om det, altså for jeg tror, at vi tænker hernede på gulvet, at vi sagtens kan finde ud af at lave nogle ting og arbejde sammen på kryds og tværs, jeg kan ikke se de store problemer i det og kan måske ikke se de ting, som cheferne kan se og sige hov, hov det er måske ikke lige så smart fordi sådan og sådan, og der kan nemt blive noget økonomi imellem, fordi man nu er to fra to systemer, som vi jo ikke ser, så det har noget betydning, fordi man hele tiden skal have to med på, at det her er en god ide, men det kan også være positivt med hvad den ene ikke kan, kan den anden måske."

SP58: "Ja, synes du så, at de er dygtige til ligesom at spille ud om det her, hvis I har nogle forslag til et eller andet, om det så kan lade sig gøre eller hvordan?"

BH58: "Hvis forslagene kommer fra os eller hvad tænker du?"

SP59: "Ja, du nævnte det der med, at I synes egentligt der er nogle muligheder, men vidste ikke helt om der kunne være økonomi til det?"

BH59: "Altså jeg tror nogle gange så får vi ikke den forklaring på, hvorfor tingene ikke kan lade sig gøre, og så er det vi tænker, det er da lige godt også, hvorfor kan de nu ikke finde ud af det."

SP60: "Så der kan godt være nogen koordinationsproblemer mellem de to chefer?"

BH60: "Ja det tror jeg. Ja uha nu skal jeg passe på, hvad jeg bevæger mig ind på, fordi det er jo ikke måske sådan de oplever det. Men vi kunne godt tænke, hvis jeg tænker, at jeg kunne gå ind og hjælpe en AF'er med en eller anden opgave og jeg så oppefra får at vide, det skal du ikke fordi, og så får jeg måske ikke hele forklaringen på, hvorfor er det nu lige jeg ikke skal

det, hvorfor er det ikke smart eller omvendt, og det kan godt give sådan lidt, tænker jeg, hvorfor er det nu lige, at vi ikke kan få lov at gøre det her.”

SP61: ”Ja for det er jo ligesom den store ide med at ligge det sammen under et tag ikke?”

BH61: ”Ja men der bliver man altså bremset af noget økonomi, fordi hvis en kommune, hvis vi skal have nogle opgaver lavet af AF, jamen så skal vi også betale for det og vi har ikke økonomien måske eller hvad det nu kan være. Jeg tror, at det er sådanne nogle ting, der kan gøre nogle gange, at det kan være svært at samarbejde, jeg tror ikke det er holdningerne i Jobcenteret, der gør, at det er svært at samarbejde.”

SP62: ”Nej, det er efter din vurdering rent, hvad skal man sige, praktisk eller mulighederne for det?”

BH62: ”Ja det er det.”

SP63: ”Ja fordi det er jo også to systemer, hvor pengene de kommer fra ikke?”

BH63: Jo det er nemlig det, det er og det er der altså forskel på.”

SP64: ”Arbejdsmarkedsstyrelsen de har lavet sådan en Jobcenterguide, den ved jeg ikke om du kender?”

BH64: ”Jo.”

SP65: ”Der står der, at delt ledelse forudsætter ligestilling mellem den statslige og den kommunale chef, mener du, at der er det i praksis?”

BH65: ”Det kommer an på, hvad de mener med ligestilling. Jeg synes ikke, de har givet dem lige muligheder, dem der har lavet det, det synes jeg ikke de har. Men jeg synes vores chefer, at de prøvet at gøre det her så godt, som de overhovedet kan og det synes jeg, altså jeg har fint med både den ene og den anden chef og helt sikkert gør de alt, hvad de kan for, at det her skal, men jeg synes ikke de har de samme muligheder, jeg synes ikke man har givet dem lige vilkår i det her system.”

SP66: ”Nej og det er igennem de har redskaber, som de har til rådighed, at du mener dette?”

BH66: ”Ja.”

SP67: ”Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Mors, som det er nu?”

BH67: ”Altså samarbejdet er fint, det er det, men vi er i den spæde start med at koordinere nogle ting, tror jeg, hvor vi sådan på tværs er ved at prøve at begynde om vi kan lave noget, fx inde for jobkonsulent altså virksomhedskonsulenterne om der kan laves noget på tværs og sådan. Det er helt sikkert noget af det, der begynder at blive taget hul på nu, det er der ingen tvivl om, fordi nu falder der ligesom lidt ro på os, tror jeg, og man kan begynde måske at kigge mere målrettet fremad og koncentrere sig om, hvad opgaven egentlig er.”

SP68: ”Så nu er man ligesom over den første fase og skal til at begynde...”

BH68: ”Ja, så det tror jeg fint, man kan altså.”

SP69: ”Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statslige og kommunale ansatte er blevet styrket eller bør styrkes?”

BH69: ”Det er så svært, fordi jeg har jo ikke ret meget samarbejde, fordi jeg sidder med dem der, der ikke er arbejdsmarkedsparete. Men det jeg oplever med styrken, det er jo, at vi er her

alle sammen, vi er tæt på alle sammen, vi har ungdomsvejledningen her i huset, vi har handicapkonsulenter, så man kan hele tiden være med og man kan lave de der rundbordssamtaler, hvor vi kan være med hele vejen rundt, det er absolut en styrke tror jeg.”

SP70: ”Ja det mener du, er en styrke ift. måske større jobcentre fx Aalborg eller Frederikshavn ikke, der er de mere adskilte fysisk?”

BH70: ”Ja her er vi jo lige her alle sammen og kan hurtigt få lavet en aftale om, at vi skal have lavet sådan en samtale med en borger.”

SP71: ”Så det mener du er en styrke?”

BH71: ”Ja det er det, det er helt sikkert en styrke at vi kan arbejde så tæt sammen med ungdomsvejledningen og AF, ja det synes jeg det er og vi kender hinanden alle sammen og ved jo hvor vi skal gå hen. Har jeg en som gerne vil i voksenlære, så ved jeg, hvem der sidder med det der, det er altså rigtig dejligt, at vi er så tæt på hinanden alle sammen.”

SP72: ”Kan du nævne nogen områder, hvor samarbejdet bør styrkes?”

BH72: ”Jeg tænker nok, at selve visitationen vores Jobbutik kunne godt være mere én, der er vi også sådan delt op, at hvis man understøttelsesberettigede, så går man til den ene og hvis man er kontanthjælpsmodtager så går man til den anden, at det mere var mikset sammen i et, det tror jeg kunne være, fordi man kommer med det problem, at man ikke har et arbejde.”

SP73: ”Ja og det er jo fælles for alle.”

BH73: ”Ja det er fælles og så tænker jeg, at så skal der også være denne samme indgang, det tror jeg godt man kunne styre.”

SP74: ”Ja fordi som jeg forstår det ja så er der Karina dernede som kommunal og så resten er statslige?”

BH74: ”Ja og så sidder der en ungdomsvejledning og det er jo fint, at der også er en ungdomsvejledning, men jeg tænker, at man godt kunne være mere allround.”

SP75: ”Ja så det ikke var den samme som hele tiden tog, ja hvis det var Karina så hun ikke hele tiden tog de ikke-forsikrede, er det det du mener?”

BH75: ”Ja at man kunne det hele, når man sad dernede.”

SP76: ”Kan du pege på opgaveoverlap eller huller med uløste opgaver, der tænker jeg mest sådan på tværs ikke så meget internt?”

BH76: ”Ja om der er noget der lapper over? Der hvor det kan gøre det nogle gange er ude på virksomhederne, tror jeg. Virksomhederne kan godt opleve at blive kontaktet af flere personer herindefra. Vi har jobkonsulenter i sygedagpengeafdelingen og i kontanthjælpsafdelingen og i AF-delen, så der kan man godt komme til at lappe over, fordi lige nu har man ikke alle kategorier af folk med i rygsækken, når man tager ud, der har enten kontanthjælpsmodtageren eller sygemeldt eller dagpengeberettigede, men det er ikke fordi jeg tror, at man kan det hele, det tror jeg ikke man kan, jeg tror aldrig man kommer ud over det der med, at virksomhederne vil opleve det her, jeg tror simpelthen ikke man kan rumme det hele, men det er så min holdning. Det kan godt føles som en overlapning, men det er derfor vi har prøvet at lave den der virksomhedsgruppe på tværs for ligesom at kunne koordinere nogle af de ting. Om der er uløste opgaver?, det har jeg simpelthen ikke indsigt nok i den statslige del til, at jeg ved det, det kan jeg ikke lige pege på”

SP77: "Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur, som jeg forstår det, så har I et månedligt møde, hvor I alle sammen er samlet?"

BH77: "Ja personalemødet, ja det har vi og det synes jeg er fint, hvor begge ledere jo også er med og skiftes til at køre det, så det er absolut godt."

SP78: "Ja så der har du ikke sådan noget negativt at sige?"

BH78: "Nej det synes jeg er fint og man har mulighed for at få noget sat på dagsordenen, hvis man vil og man har chance for at høre om, hvad der foregår de andre steder, så det er faktisk fint. Nu hvor jeg sidder ved lederbordet, så ved jeg også, at der er ledermøder på tværs, hvor alle er med og det er også en forudsætning, hvis vi skal være et jobcenter, så bliver der også nødt til..."

SP79: "Så bliver der også nødt til at være tværgående møder."

BH79: "Ja det gør der."

SP80: "Hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde og koordination?"

BH80: "Det er jo ved at holde de der personalemøder, hvor der er nogle faste punkter på og så selvfølgelig også de der ledermøder, som også er tværgående, men ellers er vi et Jobcenter, vi spiser også sammen vi har samme kantine, vi møder ind på kryds og tværs og sidder også blandet sådan, ikke så meget som vi gjorde i starten, men i hvert fald så vi møder hinanden. Der bliver sendt ens informationer ud via mailsystemet sådan at man ved, hvad det er der foregår, men der bliver selvfølgelig afholdt de der gruppemøder, som kun er de ledere som er den enkelte gruppe og det ved de andre selvfølgelig ikke noget om, og det ved jeg heller ikke om de skal vide, så jeg synes det har et fint niveau."

SP81: "Det her er sådan lidt et abstrakt spørgsmål, men hvordan vil du betegne kulturen i Jobcenteret og der tænker jeg på sådan noget som, det kan være praksiser, systemer, arbejdsmetoder, overbevisninger osv., ikke så meget om folk har det godt her eller er glade?"

BH81: "Jamen uvilkårligt så bliver man farvet af der hvor man sidder, altså man arbejder på en måde, hvis man sidder med sygedagpenge sager og man arbejder på en anden måde, hvis man sidder med match 4 og 5 på kontanthjælp eller man sidder med dagpengeberettigede, der er forskellige måder at arbejde på, det er forskellige metoder, det er forskellige indgangsvinkler vi har og det tror jeg også det skal være, jeg ved ikke om det er det, du mener med det?"

SP82: "Jo det er det bla., men jeg tænker også med, at man måske kan sige, at den kommunale del den er sådan mere klientorienteret, hvor den statslige del måske er mere præget af at se samfundet som et hele, om det også er noget du oplever i hverdagen?"

BH82: "Ja det kan jo ikke undgås, at den tungeste del, dem der har største problemer, at så bliver det mere og mere klientagtig og det bliver nogle andre ting man koncentrerer sig om først for at få dem ud på et arbejde."

SP83: "Synes du kulturen har en betydning ift at samarbejde og koordinere centret?"

BH83: "Ja det har den, fordi det kræver jo, at man har en viden og indsigt i, hvad de andre sidder med, for at man kan se udover ens egen briller. Det er forskellige kulturer, der skal prøve at finde forståelse for hinanden og hvad kan vi bruge og hvad kan vi ikke bruge og hvad kan blive til noget fælles. Vi kommer med forskellige indgangsvinkler og input."

SP84: "Har I udviklet og afprøvet nye måder at løse opgaverne på, der var bla. en, som du snakkede om, fra det statslige, der havde prøvet at køre et forsøg?"

BH84: "Ja det er nok også, vi har ikke været så gode til ellers at få nogle andre ting i gang, men det er da helt sikkert noget af det, der arbejdes på, men jeg tror faktisk det er det eneste projekt, vi har haft jeg lige kan komme i tanke om nu, som har været på tværs."

SP85: "Ved du hvad man gjorde af erfaringer og hvad man ligesom konkluderede ud fra det?"

BH85: "Nej det ved jeg faktisk ikke, men det ved hun selvfølgelig hende der kørte det projekt."

SP86: "Ja, men der er ligesom ikke kommet nogle forandringer ud fra det forsøg?"

BH86: "Nej det er der ikke, det har ikke medført, at der er nogle ting, som bliver gjort anderledes."

SP87: "Synes du der er noget i den gamle kultur eller det gamle system, som I har ført videre over det nye, eller er det en helt ny måde at arbejde på?"

BH87: "Nej jeg synes ikke det er ny, det er en blanding, jeg synes, at det rykker sig, sådan at det bliver mere og mere en ny måde at arbejde på, at man får mere og mere fokus på arbejdsmarkedet, men helt at slippe som det var, det kan man jo ikke, altså det er jo en del af det."

SP88: "Ja det er jo det, når man har været vant til det et stykke tid."

BH88: "Ja det jo hænger jo ved, jeg tror heller ikke man kan slippe det helt, fordi de problemstillinger der er, de er der jo."

SP89: "Ja uanset om man er to steder eller et sted ikke?"

BH89: "Ja det er de altså, så det kan man jo ikke..."

SP90: "Så der er stadig forskel i kulturen mellem de to parter, som du ser det?"

BH90: "Ja det er der."

SP91: "Ja for det er jo nok meningen eller i hvert fald intentionen, at det skal blive til en samlet kultur på et tidspunkt,"

BH91: "Men så skal man gøre nogle andre ting, hvis det skal blive det og det vil aldrig blive det helt, fordi at den tungere del, eller jeg ved ikke, hvad jeg skal kalde dem uden at virke negativ, men dem der har store problemer, de vil jo aldrig kunne...vi kan ikke have den samme kultur, altså det er ikke de samme ting, der skal til, de har jo mange andre problemer end det, de ikke har et arbejde og det kan man jo ikke lave om på uanset hvordan."

SP92: "Hvad er det så for nogle andre ting, som du mener så, at man skal, hvis det er man ligesom skal have en fælles kultur?"

BH92: "Jamen for det første så skal man have en ledelse, man skal være ansat på de samme vilkår og have de samme forudsætninger og samme lovgivning."

SP93: "Ja det er jo også de ting, som du har nævnt før."

BH93: "Ja."

SP94: "Nu vil jeg vise dig en figur, den viser graden af integration i en fusion, hvis du sådan skal prøve et give et bud på, hvor I ligger henne ift. til denne figur, nu ved jeg godt, at det er en grov inddeling, men hvis du alligevel vil komme med et bud?"

BH94: "Altså hvor AF-delen og den kommunale del ligger?"

SP95: "Jamen altså ligesom hvor selve Jobcenteret ligger?"

BH95: "Jamen hvordan meget og lidt og integration, hvad mener du med det?"

SP96: "Jamen det er ligesom, hvor godt at man føler, at man er blevet integreret med hinanden ikke, fordi før var man to organisationer og nu er man blevet samlet til en organisation og ligeværdige parter, det er jo så, om man føler, om den ene part dominerer den anden og prøver ligesom at sige, at det er sådan her I skal gøre og arbejde?"

BH96: "Nej det synes jeg i hvert fald ikke. På den måde synes jeg vi er ligeværdige, altså der er ikke."

SP97: "Den med integrationsomfanget, det er jo også med hvor meget man samarbejder og koordinere mellem hinanden i forhold til, hvad der egentlig er intentionen fra politisk side."

BH97: "Det tror jeg vi gør for lidt, altså vi er godt nok i et hus, men vi er stadigvæk sådan meget delt op. Med arbejdsopgaverne er vi delt op, det er vi."

SP98: "Så ud fra det, så mener du, at vi er nede i adskillelsesboksen?"

BH98: "Ja."

SP99: "Hvor integreret kan og skal Jobcenteret ende med at blive, efter din vurdering?"

BH99: "Jamen jeg tror godt, at det kan blive mere integreret, men jeg tror aldrig, at det bliver helt, altså der vil altid være og det tror jeg også, at der skal være en forskel, men det kunne godt være mere integreret, end det er i dag."

SP100: "Ja det giver også meget god mening ud fra det du har sagt, og det er så ud fra de ting du sagde med, at man skal have mere ens vilkår osv?"

BH100: "Ja det synes jeg."

SP101: "Hvis jeg siger, at fusionsbegrebet det symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter, hvordan synes du så, at I lever op til det?"

BH101: "Jamen det tror jeg nok, vi sådan lever op til, det tror jeg det er her, det er den rigtige betegnelse."

SP102: "Ja, så der både en synergi og nyskabelse, synergi er det der med, at $2+2=5$?"

BH102: "Ja det er i hvert fald det, der sådan arbejdes på, vi øver os hele tiden i, at det er det, det skal blive, det er helt sikkert det, som er målet. Men det kommer ikke af sig selv, men efterhånden som man lærer hinanden at kende og kender hinandens kulturer, så bliver det jo også nærmere, det er jo en ny verden for os alle sammen og det skal man jo lære at kende og have en forståelse for, før man kan udvikle den der synergieffekt."

SP103: "Mener du der, at ledelsen har gjort for lidt for at opnå synergieffekten?"

BH103: "Nej jeg tror ikke de har gjort for lidt, jeg tror virkelig de har gjort, hvad de kunne, det tror jeg."

SP104: "Okay, det er bare forudsætningerne der ikke helt har været tilstede endnu."

BH104: "Ja det mener jeg det er. Jeg tror absolut, at der er gjort, hvad der kunne gøres for at nå til det der."

SP105: "Og samtidig så har der også været respekten for de enkelte deles særegenhed og kvaliteter?"

BH105: "Ja det synes jeg der er, det synes jeg faktisk, at man oplever."

SP106: "Ja, det er også ift. den her med ligeværdige parter, at der ikke har været nogle som ligesom vil prøve at dominere den anden?"

BH106: "Nej det synes jeg ikke der har."

SP107: "Hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?"

BH107: "Styrken er da, at vi her alle sammen, altså som skal have folk ud på arbejdsmarkedet, om man er på sygedagpenge, eller om man er på kontanthjælp eller om man er dagpenge og uddannelsesvejledningen er her, det synes jeg er styrken og at vi efterhånden også kommer til hinandens lovgivning og muligheder, det synes jeg absolut må være en styrke, også at arbejdsgiverne ved, at det er her, det er et sted, man kan henvende sig."

SP108: "Ja det er jo også en af de politiske intentioner ved at lave denne her sammenlægning, altså at virksomhederne har en portal til arbejdsmarkedet ikke."

BH108: "Ja, så det må da være en styrke, og at vi kan hjælpe hinanden med finde en borger som passer til det job, som de efterlyser og få opkvalificeret til det, det synes jeg er en styrke."

SP109: "Hvis du skal nævne nogle svagheder, er der noget du kan komme i tanke om der?"

BH109: "En svaghed ift. at være et jobcenter eller hvad?"

SP110: "Jamen det kan både være sådan generelt med jobcentrene, men det kan også bare være Jeres specifikke Jobcenter, om der er nogle svagheder der."

BH110: "Det synes jeg er svært."

SP111: "Nu nævnte du det med todelt ledelse, er det en svaghed?"

BH111: "Det synes jeg er en svaghed for jobcenteret som sådan."

SP112: "Det gælder både for Jeres og de andres?"

BH112: "Ja det synes jeg. Jeg tror også, det er udefra, fra arbejdsgiverne har oplevet det, som, selvom det skal hedde sig, at det er et sted, så tror jeg stadigvæk, at det for dem kan opleves som svært at finde ud, hvem er det så nu alligevel man skal have fat i herinde, og at de som sagt godt kan opleve at blive kontaktet af flere af os herinde fra. Men det er jo hele tiden den der med, om man skal være generalist eller specialist, det kan også godt opleves for mig, som har været vant til få bevilliget efter serviceloven og misbrugsbehandlinger og socialpædagogiske opholdssteder, kan det godt opleves som, på den ene side en svaghed nu, at borgeren skal have en sagsbehandler nede i den sociale indsats og nede i vores handicapafdelinger og jeg ved ikke hvor, men hvor jeg så prøver at være tovholder i det, hvor jeg før kunne have alle de der dele."

SP113: "Ja nu er det ligesom kun den beskæftigelsesmæssige del..."

BH113: "Nu har jeg kun den beskæftigelsesmæssige del, jeg har ingen økonomi som sådan, så det synes jeg jo kan være en svaghed, men på den anden side, så sidder der også nogle mennesker, som kun kender de der socialpædagogiske opholdssteder, som lige nøjagtig ved, hvad det er for nogle muligheder, så det jeg man kan vende og drejer, de er selvfølgelig specialister i det, og dem som nu sidder med misbrugsbehandlingen dernede på Kommunen, ved også mere om det, så er viden jo samlet et sted kan man sige, hvor vi før var spredt ud på alle vores sagsbehandlere ikke, så det er svært at sige, om det er en fordel for borgeren eller en ulempe, men de møder flere sagsbehandlere end de gjorde før."

SP114: "Hvad er din holdning til pilotcentrene og det som det symboliserer, det symboliserer jo nok lidt, at den er den vej man gerne vil hen med at det bliver kommunalt forankret system, det kan ligesom fornemme i det man læser og hører rundt fra politikere, at det er den vej, at det går?"

BH114: "Jamen det tror jeg også er rigtigt, altså hvis man vil have det samlet, så er man nødt til at beslutte, hvor det er det skal være, så kan så selvfølgelig altid diskutere om det er kommunen eller det er staten, hvor det skal ligge, det kan jeg måske heller ikke give et kvalificeret svar på, hvor det er bedst, men det skal bare være et sted."

SP115: "Ja, vil du synes det kunne hjælpe på nogle af de problemer, som du har været inde på?"

BH115: "Ja det ville det., for det er svært, når det er flere politiske, altså når det er kommunal politik, regionspolitik og det er stats, det bliver noget..."

SP116: "Hvilke påvirkninger og det er både positive som negative, at fusionen har haft for din funktion?"

BH116: "Det positive for mig har været at komme til at arbejde så tæt sammen med forskellige grupper og kulturer herinde, og jeg synes det er spændende, det giver da nogle nye udfordringer og man får da øjnene op for, at tingene måske kan gøres på en anden måde, altså det synes jeg har været, det er da med til sådan lige at ruske op og give nogle nye muligheder. Det har ikke været negativt, men det har været svært at ligesom skulle afgive den kompetence man har været vant til at have og kende sine begrænsninger og målrette det udelukkende mod arbejdsmarkedet og man hele tiden skal øve sig i samarbejde og hele tiden sørge for, at man nu har de der samarbejdspartnere med, det er svært, men jeg synes ikke, der har været noget negativt i det."

SP117: "Så det er mere udfordringer end det er, hvad skal man sige, negative oplevelser?"

BH117: "Ja jeg synes ikke det er negativt."

SP118: "Beskæftigelsesministeren har i forbindelsen med fusionen mellem AF og så den kommunale del, der har han udtalt, at vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunen og så lagt det sammen under tag og på den måde så man frugterne af at blande AFs erfaring med at få de ledige i job og kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage, er du enig i hans betragtning?"

BH118: "Ja, som udgangspunkt er det jo rigtigt, det er så bare lige måden man gør det på, jeg kan være lidt uenig med ham i, men det er så noget andet, men jeg tænker, at det er jo rigtigt. Hvis det er det man kan og hvis det er det man tager af de to systemer, så er det jo rigtigt. Men jeg synes, at det bliver meget kontrol, kontrolstyret og hele tiden."

SP119: ”Det er fra den statslige side, at der er kommet mere kontrol med jobcenteret?”

BH119: ”Det ved jeg ikke, men jeg synes den lovgivning der er, ligger op til, at vi hele tiden skal måles og vejes, de laver meget stramme rammer for vores arbejde og vi bruger rigtig meget tid på administration og sanktioner og partshøring og jeg skal komme efter dig, for at skulle kunne tilfredsstille Claus Hjort, hver gang der er en lille ting, så bliver der laves en ny lov ikke, så til sidst så er det så komplekst de ting der bliver lavet, at det står slet ikke må med hvad effekten er af det, fx den der 300 timers regel, det er jo helt henne i skoven.”

Bilag 6: Interview med kommunal medarbejder Karina Sørensen

SP1: "Først vil jeg gerne spørge om hvad din stilling er?"

KS: "Jeg er visitator og sagsbehandler, og visitator dvs. at jeg inddeler folk i de her matchkategorier der er og sagsbehandler det er jeg så for dem der er match 1 og 2. Jamen så er jeg i det hele taget, folk der kommer og søger kontanthjælp, jeg er det første ansigt de ser herinde, fordi det også er mig der udleverer ansøgningsskemaer til dem og sætter dem i gang med noget straksaktivering, dem overhovedet er stand til det, så jeg har sådan flere forskellige hatte på."

SP2: "Hvor lang tid har du været ansat som sagsbehandler?"

KS2: "Det har jeg siden 1. december 2007"

SP3: "Den her proces med fusionen her, hvor stor en del har du været med i den?"

KS3: "Jamen den oplever jeg kun resultaterne af, altså jeg var jo ikke med fra starten, da den statslige og kommunale del blev fusioneret, så jeg oplever jo kun sådan som det så efterfølgende har fungeret. Men altså man kan sige, at jeg har jo lidt en spøjst placering, i og med jeg, som kommunal sagsbehandler sidder hernede i den statslige del, altså på den måde er jeg en ret aktiv del af fusionen nu, hvor jeg først er her, fordi jeg sidder lidt imellem to afdelinger."

SP4: "Hele det her med fusionen og slå to systemer sammen, har man forsøgt med nogen initiativer til at motivere medarbejderne til fusionen?"

KS4: "Altså allerede inden jeg blev ansat, var jeg faktisk med i et forløb der kørte sidste efterår, jeg fik tilbudt et job i oktober og så skulle jeg først starte 1. december, men i november måned og også i december, der kørte der så sådan et kursusforløb for alle de ansatte her i huset, altså hvor både den statslige del og den kommunale del var med og det kursusforløb deltog jeg i. Det var jeg jo meget interesseret i selvom jeg ikke var startet endnu, så var jeg jo meget interesseret i at få den viden der lå i de kursusdag der, så der har man da gjort noget helt konkret for at bringe folk sammen ved simpelthen at få os ud af huset her sådan i flere hele dage og arbejde med noget sammen. Det var sådan nogle arbejdsdage som var sat af til det, og den ene i dage som så var på det kursusforløb, der blev jeg så placeret sammen med dem hernede i den statslige del, fordi det handlede så om, at jeg, det daglige arbejde i det og i og med at jeg sidder mere hernede og er sådan mere dagligt i kontakt med dem end jeg er med den afdeling jeg egentlig hører til. På den ene af de kursusdage der var jeg så også placeret i den gruppe med mine kollegaer hernede fra."

SP5: "Okay og det sådan set fint?"

KS5: "Ja det var rigtig dejligt, fordi som en ny person, så var det også en rar måde at få fundet ud af, jamen hvad er det for nogle folk som sidder hernede og som jeg sådan har min daglige omgang med i højere grad egentlig, end dem der er i samme afdeling som mig selv."

SP6: "Hvad synes du det har af betydning at tilhøre to forskellige tidligere systemer?"

KS6: "I og med jeg kun har efterbilledet, så ser jeg måske ikke så store forskelle, som nogen der både har et før- og et efterbillede, altså jeg synes ikke der er den store forskel, i hvert fald ikke i mange ting, men der er nogle enkelte ting, som så har sprunget mig meget i øjnene, at det er meget markant, men det er mest sådan med lovgivningsmæssigt, hvad vi har adgang til, hvad vi må udveksle af oplysninger med hinanden osv, det virker lidt bizart, at jeg skal have

en underskrevet samtykkeerklæring fra en borger inden jeg må gå over på den anden side af gangen og give nogle oplysninger videre, hvis der er en borger som går fra mit system over i et andet system og omvendt, altså at man simpelthen skal have papirarbejde på at gå over til sine nærmeste kolleganabo og sige nu skal du høre, om et par dage så er x eller y dagpengeberettiget igen og sådan og sådan eller omvendt, hvis de har nogle der falder igennem dagpengesystemet så skal de også have en underskrevet samtykkeerklæring for at give noget som helst videre, altså det virker sådan lidt bizart, når det nu skulle forestille sig at være den samme arbejdsplads og den samme funktion vi har.”

SP7: ”Ja intentionen er jo, at der skal være en fælles indgang.”

KS7: ”Jo og udadtil skal vi fremstå som et fælles jobcenter og så er det alligevel sådan, at hvis vi ligger inde med nogle oplysninger, jamen så må vi ikke nødvendigvis dele dem med hinanden, altså det synes jeg er lidt mærkeligt, at det er indrettet på den måde.”

SP8: ”Så det er faktisk sådan, lad os sige at der en som har modtaget kontanthjælp i et stykke tid og så begynder på et arbejde og egentlig begynder at blive dagpengeberettiget på et tidspunkt så skal han eller hun skrive under på et stykke papir før du må udlevere videre oplysninger?”

KS8: ”Ja der er det simpelthen sådan, nu har jeg ikke nogen liggende, men der sådan en standardform, hvor den statslige del af jobcenteret er et af de felter, der kan krydses af som noget af det de kan give samtykke til at vi må udveksle oplysninger med, og hvis ikke sådan en samtykke ligger, så er det faktisk ulovligt bare at gå over på den anden side af gangen og sige, nu skal du høre og det virker lidt bizart og jeg har også været i den situation, at breve der bliver sendt ud til nogle af mine klienter, bliver sendt ud af den statslige del uden at jeg er vidende om det og uden at jeg, i starten i hvert fald, uden at jeg havde adgang til at se de der breve. Nu har jeg så fået gæstetilladelse til at gå ind i arbejdsmarkedsportalen som gæst i den statslige del, dvs. jeg kun kan gå ind på forsiden og se, hvilke breve der er, jeg kan ikke gå i dybere ind i det, som de har liggende, men i det mindste har jeg nu fået gæsteoptræden så jeg kan gå ind og se brevene, fordi tidligere var det sådan, at jeg kunne have en borger i telefonen, der sagde, jeg har fået et brev fra dig og jeg måtte sige, hvilket brev er det lige som der er tale om her, nu, hvis jeg har en borger i telefonen, så kan jeg i det mindste slå op på vedkommendes personnummer og finde brevet frem, som vi taler om det samme, men det tog også lidt tid inden jeg fandt ud af, hvor stort et problem det egentligt var, at jeg ikke havde adgang til det og så hjalp Jane mig så med at få denne her gæsteoptræden her i den statslige del af arbejdsmarkedsportalen, så jeg i det mindste kan gå ind og se brevene. Jeg ved stadig ikke på forhånd, at de går ud, det har jeg ikke mulighed for, jo så skulle jeg gå ind og slå samtlige af mine klienter op hver evige evig eneste dag for at se om de havde fået et brev, og det gør man jo ikke, altså der er ikke nogen automatik i, at jeg får det at vide, men nu hvor jeg har en i telefonen kan jeg i det mindste gå ind og slå det op, det er i hvert fald en lille forbedring i forhold til før. Så på den måde kan jeg også i mit daglige arbejde se, at der stadig er det her skel imellem den statslige del og den kommunale del, altså der er sådan nogle praktiske ting i det som stadigvæk i mine øjne er lidt bizzarre og lidt mærkeligt at det stadig skal fungere som to adskilte enheder.”

SP9: ”Så det du egentligt siger, det er, at i det daglige som sådan så oplever du ikke den helt store forskel, men der er nogle enkelte ting...”

KS9: ”Der er nogle enkelte praktiske ting, men lige præcis her er de statslige medarbejdere så utrolige søde til at hjælpe med at få de her praktiske problemer løst. Men i mine øjne burde

der slet ikke være de her praktiske problemer, altså det burde være løst sådan, at det kunne fungere gnidningsfrit alle steder, men altså vi har så fået det løst helt lokalt på vores helt egen måde, ved at jeg har fået denne her gæsteoptræden, og ja så er det jo et lille sted så det er jo ikke, der er jo ikke langt lige til at stikke hovedet ud til en i den statslige del, hvis man sidder med et problem som de på en eller anden måde er involveret i og så sige hør, kan du ikke lige hjælpe mig med sådan og sådan, og den her borger kan jeg ikke få tilmeldt, fordi han eller hun står som om, at han var dagpengemodtager osv, altså så er det jo nemt, når de er så tæt på lige at få det ordnet.”

SP10: ”Ja, det her lidt i samme tråd, men hvordan ser du på, at der er forskellig lovgivning for det statslige og det kommunale område? Nu ved jeg godt, at der en fælles lovgivning om selve jobcenteret, hvordan det skal styres og med ansvar osv., men på forsørgelsesgrundlaget ligger der to forskellige lovgivninger, hvordan ser du på det?”

KS10: ”Altså der hvor jeg først og fremmest ser den store forskel, det er jo, at jeg skal straksaktivere folk, når de kommer ind her. Kontanthjælpsmodtagerne de kommer og søger om kontanthjælp, så skal jeg i princippet give dem et aktiveringstilbud allerede dagen efter, at de har været her og søge, mens at folk der tilmelder sig som dagpengemodtager, jamen de kan jo gå i tre måneder inden der overhovedet er en som indkalder dem til en samtale, hvis de har tilmeldt sig over nettet, jamen så kan de jo vente med at sætte deres ben herinde indtil de har været ledige i tre måneder og det synes jeg da springer lidt i øjnene, at der er så stor forskel på tilgangsvinklen, altså det virker lidt som om, at der er en politisk dagsorden med, at kontanthjælpsmodtagere dem kan man ikke helt regne med på samme måde, som dagpengemodtagere, og det, der er nok et eller andet fusk her, de skal holdes mere i ørene, og der synes jeg måske, at man holder lidt vældig godt fast i de der øre der engang imellem, altså der er ikke meget plads til et selvstændigt initiativ hos kontanthjælpsmodtageren i forhold til at gribe deres ledighedssituation an. De bliver straks fanget ind og gjort til klienter i det her system her og så skal I bare gøre, hvad vi siger og der er hermed basta.”

SP11: ”Synes du det giver nogle problemer mht. at samarbejde og koordinere på tværs, at der er de forskellige lovgivninger, det kan være rent praksis eller...”

KS11: ”Nej det synes jeg nu ikke at jeg er stødt på nogle eksempler på endnu, men jeg vil så sige, at der er heller ikke ret mange af de tilbud som bliver givet, som har været på tværs endnu, altså der har været nogle ganske få tilbud i vores regi, hvor der er nogle dagpengemodtagere der går og der har været en enkelt kontanthjælpsmodtager, der har gået i et tilbud i dagpengeregii, så i og med at, fordi at kravene er så forskellige så er der så også helt to separate tilbud, hvor det er sjældent, at borgene krydser imellem de to typer tilbud, fordi at tilbudet i den ene butik passer dårligt til kravene i den anden afdeling. Det er ikke fordi, at der er ond vilje eller noget, men altså fordi der er så stor forskel på kravene så kører vi hver vores sæt tilbud.”

SP12: ”Ja, nu sagde du det der med, at kontanthjælpsmodtagerne de skal hives lidt i ørene ikke, vil du egentlig foretrække en lovgivning, som går mere på tværs af de her forsørgelsesgrupper, så man havde mere ens regler?”

KS12: ”Jeg tror måske også der en grænse for præcis hvor ens reglerne kan blive, fordi folk på dagpenge er jo per definition alle sammen i stand til at stå til rådighed for arbejdsmarkedet og det er dem i min butik altså ikke alle sammen, langt fra alle sammen, så man er nødt til også at have forskellige regler, der er nødt til at være muligheden for at have en kategori for dem, som ikke kan stå til rådighed for arbejdsmarkedet og det er der så en del kontanthjælpsmodtagere som ikke kan, som er psykisk syge eller har andre sådan svære

problemer der gør, at de ikke kan det. Men det kunne da være rart med de arbejdsmarkedsparete om reglerne var lidt mere ens for dem, for der kan det godt virke lidt bizart, at vi sidder med så forskellige regler, for de burde jo kunne sammenlignes lidt mere, men altså det er klart, at der bør være nogle regler også for dem, der ikke kan stå til rådighed for arbejdsmarkedet og dem er der altså en stor del af på kontanthjælp.”

SP13: ”Ja for der er jo nogle som har andre problemer...”

KS13: ”end ledighed ja, så dem skal der selvfølgelig være et andet sæt regler for end for dem, hvor man bare kan sige til dem, eller ikke bare, men hvor man i højere grad kan sige til dem, så find dog et arbejde eller lad os hjælpe dig med at finde et arbejde.”

SP14: ”I lovgivningen der står der, at ansatte de kan udføre myndighedsopgaver på vegne såvel af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?, Det vil sige, at en kommunal ansat kan egentlig gå ind og tage myndighedsopgaver på statens vegne.”

KS14: ”Nej det bliver ikke gjort i praksis, nej der er det meget sådanne vandtætte skodder med hvem der har hvilke grupper som klienter og hvem der agerer i forhold til hvem. Det eneste hvor der er lidt sammenblanding, det er mht. tilmelding indtil d. 28. i denne måned, der sidder jeg alene i den her funktion, min kommende kollega starter først der, og der har været et par måneder her, hvor jeg har været alene om den her funktion og jeg har jo ikke kunnet være her altid, altså der har været dage, hvor jeg har været syg eller hvor jeg har skullet noget andet og der har den statslige funktion været medhjælpelig til at få tilmeldt nogle kontanthjælpsansøgere, men altså det er jo ikke en decideret myndighedsfunktion, altså der er bare ren service at så går de ind og tilmelder folk som ansøgere og så må jeg så tage mig af resten af sagsbehandlingen, når jeg dukker op igen.”

SP15: ”Ja, jeg går ud fra, som jeg læser lovgivningen, det der med at man kan udføre myndighedsopgaver på tværs, det er vel for ligesom også at integrere det her samarbejde noget mere.”

KS15: ”Ja, men det er ikke gjort her.”

SP16: ”Nej, Så vil komme lidt ind på todelt ledelse. Hvad ser du af problemer og muligheder med todelt ledelse?”

KS16: ”Jamen jeg synes egentlig ikke, at det er specielt iøjnefaldende, altså jeg ligger kun mærke til det på de månedlige personalemøder, at der er to ordstyrer og to der står oppe og fortæller og ellers har jeg meget begrænset kontakt med Niels Otto (red. statslig chef), altså han kommer herved hver morgen og lige går en runde og siger godmorgen og det er sådan set det, jeg har med ham at gøre, jo vi kan da snakke sammen oppe i kantinen, men altså det er ikke sådan med arbejdsrelaterede jeg har nogen form for kontakt med ham ellers, så på den måde kan man sige, jeg ligger ikke så voldsomt meget mærke til ham i mit arbejde, altså han er jo en personlighed man ikke kan undgå at ligge mærke til i kraft af den person han er, men rent arbejdsmæssigt har jeg ikke den store kontakt til ham, så på den måde springer det mig ikke i øjnene, at der er to ledere. Jeg er klar over hvem min øverste leder er og hvis jeg har nogle problemer, så er det hende jeg går til.”

SP17: ”Ja, så i praksis, så betyder det ikke noget for dig som sådan?”

KS17: ”Nej det synes jeg ikke det gør, altså det eneste tidspunkt som sagt jeg ligger mærke til det, det er ved de der månedlige personale orienteringsmøder og der orienterer han selvfølgelig også nogle gange om noget der har relevans for mig, men det er sådan lidt tilfældigt, hvem der fortæller hvad nogle gange.”

SP18: "Så du mener ikke, det vil være mere hensigtsmæssigt med have en leder i stedet?"

KS18: "nej altså herfra hvor jeg sidder har jeg i hvert fald ikke oplevet noget uhensigtsmæssigt i, at der er to, og som jeg kan se det, så virker det da også som om, at arbejdsopgaven, altså som om de har rigeligt at leve begge to, så hvis man skulle have en overordnede leder, så skulle man i hvert fald ikke skære det ned til så der kun er en person oppe på ledelsesgangen, så skulle der så bare være en, der var underordnet den øverste leder, som så kunne foretage nogle af arbejdsfunktioner de nu er to om i dag, altså jeg synes ikke det virker som om, at de har svært ved at få tiden til at gå. Der er opgaver nok, der skal løses, så skulle man have en nr. et og en nr. to, men der skulle stadigvæk være to om de opgaver, som man nu er to om, tror jeg, og så længe de to som personer kan få det til at fungere med at være jævnbyrdige, jamen så ser jeg ikke noget problem ved det, men selvfølgelig kunne der da opstå et problem, hvis det var to mennesker, som ikke kunne døje hinanden, ja og hvis de gik ind og modarbejdede hinanden eller noget, men altså det virker ikke henedefra fra stueplanen som om, at der er nogen problemer oppe på anden sal, men det er så heller ikke alt, man finder ud af, når man bare er menig."

SP19: "Hvilken rolle spiller det for Jeres samarbejde, at I er underlagt to centerchefer?"

KS19: "Jamen jeg synes egentligt, at de to centerchefer ligger meget op, at de gerne vil have samarbejde og faktisk også med den tredje afdeling, der er her i huset ungdom- og uddannelsesvejledningen, som også har en leder her i huset, og alle tre chefer ligger egentligt meget op til, at de ønsker samarbejde på tværs af afdelingerne, så det synes jeg sådan set ikke, at det volder nogle problemer, at der er to ledere, altså de virker meget indstillet på, at det her skal fungere som et samlede hus udadtil."

SP20: "I Jobcenterguiden fra AMS, den ved jeg ikke om du kender til?"

KS20: "Nej der er så meget jeg ikke har nået at læse endnu. Jeg er blevet kastet sådan lidt hovedkulds ud i det her arbejde. Jeg har aldrig arbejdet med noget som helst i retning af det her før 1. december, så blev jeg sidemandsoplært i tre uger, så blev jeg vist ind på det her kontor og så var det bare go go go, så det er meget jeg ikke ved endnu."

SP21: "Ja, men der er sådan en guide inde på AMS' hjemmeside, hvor der står, at denne her delt ledelse forudsætter ligeværdighed mellem den kommunale og den statslige chef, mener du, at der er det i praksis?"

KS21: "Ja det virker meget som om, at de sådan har fordelt det sådan at de har hvert deres ressortområde, altså det er ikke det samme, de går ind og beskæftiger sig med, men det er sådant at den enes opgave ikke er mindre væsentlig end den andens, men at, ja det virker som om, at de ligesom har fordelt det, nu tager du dig af de der områder og jeg tager mig af de her områder og så er det sådan, at det fungerer."

SP22: "Så din mening er, at de har koordineret opgaverne rimeligt ligeværdigt imellem sig?"

KS22: "Jo jo altså der er nogle ting som Niels Otto tager sig af og så er der nogle ting som Kirsten tager sig af, og der ved man også, jamen lokalt beskæftigelsesråd og alt sådan noget, det er Niels Ottos afdeling og alt det der med kommunalbestyrelsen og budgetter og jeg ved ikke hvad, det er Kirstens afdeling, og så det jo ikke sådan, at den ene funktion er mere eller mindre vigtig end den anden, altså de har bare hver deres opgaver."

SP23: "Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Mors?"

KS23: "Jeg synes det er godt, men altså nu sidder jeg så også i den mest tværgående sådan den mest fysisk tværgående afdeling der er, altså der sidder mig fra kommunen og så sidder der de fleste af dem fra den statslige del, der er to som sidder oppe på anden sal og sidder halvdelen af UU også hernede i Jobbutikken, så det at vi fysisk er blandet på den måde som vi er, det synes jeg så også er med til at lette samarbejdet. Dem fra de andre afdelinger, jamen de er ikke langt væk, de er bare lige ude på den anden side af en dør og man kan hurtig lige stikke hovedet ind og spørge om de har en ide til, hvordan jeg kan løse det her problem eller ved du noget om det og det."

SP24: "Ja, du er den eneste kommunalt ansatte som sidder hernede?"

KS24: "Ja og det er så meningen, at hende som så skal starte her d. 28., der skal vi sidde hernede på skift, så bliver der en mere i det kommunale team, der så har sin daglige gang hernede, og det er faktisk en som kommer tilbage. Det er oprindeligt hendes kontor det her, så vender hun så tilbage, så hun har så også været en del af den her tværgående afdeling før."

SP25: "Ja så det er egentlig tre afdelinger som den består af?"

KS25: "Ja det er det, og der synes jeg samarbejdet fungerer rigtig godt og jeg er blevet rigtig godt modtaget også af dem fra de andre afdelinger, altså fra den statslige del og UU og som sagt det er også dem som jeg ser mest i det daglige, så det er også dem, der opdager, hvis jeg er stresset ellers hvis jeg er glad eller ked af det eller et eller andet, så er det dem som kommer ind og spørger til, når hvordan går det og..."

SP26: "Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statslige og kommunale ansatte, det er blevet styrket eller bør styrkes?"

KS26: "Jamen som sagt det at vores lovgivning er så forskellige det gør jo så, at de tilbud vi giver borgerne, de er meget forskellige og der kunne man måske nok, hvis der var sådan mere ensartethed i, hvordan vi skal behandle de folk som kommer ind i huset, så kunne vi måske have glæde af at have nogle fælles tilbud til folk, men i og med at det ikke det samme vi skal opnå, det er ikke det samme vi bliver målt og vejret på, jamen så har det ind til videre i hvert fald ikke været mange fælles tilbud."

SP27: "Nej, så det er et område, hvor du mener..."

KS27: "Man kunne ja...gøre det bedre end man gør i dag. Men altså som sagt jeg er måske lidt hæmmet af at jeg ikke har det der før og efter billede. Jeg ved jo kun, hvordan det har været efter fusionen, fordi det er jeg blevet ansat ind i."

SP28: "Ja det her er måske også lidt i samme tråd, men kan du pege på opgave overlap eller huller med uløste opgaver?"

KS28: "Altså opgave overlap det er der i hvert fald i fx i forbindelse med voksenlærlinge ordningen, altså der har vi ikke en ekspert på det i kommunalt regi, der henviser vi over til statsligt regi, så der går de også ind og påtager sig en rådgivende og vejledende funktion ift. nogle af kontanthjælpsmodtagerne, der gerne vil gå den vej, så der går de sådan lidt ind og overlapper ift. noget af vores rådgivning og vejledning, fordi der er der ikke nogen ekspert i vores afdeling, men det er der i deres."

SP29: "Ja, hvad så med huller eller med uløste opgaver?"

KS29: "Der er huller, men det er nogle huller jeg ser internt i den kommunale sektion. Det er ikke huller som er opstået imellem den kommunale og den statslige. De største huller jeg ser, det er internt i den kommunale forvaltning, at der er nogle problemer som borgere kan komme med, hvor det kan være svært at få afklaret, hvilken kommunal forvaltning, der egentlig har pligt til at hjælpe borgeren med at få det her problem løst, men altså som sagt det er ikke huller mellem den kommunale og statslige del."

SP30: "Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur?"

KS30: "Jamen det synes jeg sådan set er rart, at vi har det her møde en gang måneden, hvor alle er med til, og hvor man hører lidt om, hvad der foregår i de andre afdelinger også. Jeg kunne godt ønske mig, at vi vidste endnu mere om, hvad hinanden gik og foretog sig, men i det mindste er det rart, at der er en fast struktur for det, sådan at det ikke er noget med, at man så synes, nå er det nu ved at være tid til det igen, og har vi behov for det, men at det ligger i nogle faste rammer, at en gang om måneden, så er det sådan, at det er."

SP31: "Ja, så du kunne godt tænke dig noget mere information om..."

KS31: "Ja noget mere viden om, hvad hinanden...hvad de forskellige afdelinger har i huset og hvad de går og laver, og det er ikke kun mellem den kommunale og den statslige del, det er også internt i de kommunale afdelinger, der findes her i huset, at det kunne være rart at vide lidt mere om, hvad de laver, sådan inde bag nogle andre døre end lige min egen, og det har der også været givet udtryk for. Nu ved jeg ikke, om du har hørt, at Morsø Kommune har haft det her forløb med kodeks for godt medarbejderskab og alt muligt, hvor vi sådan skulle give udtryk for hvad...Der har været sådan en større omgang samtlige kommunale medarbejdere har været indkaldt til sådan nogle tværkommunale orienteringsmøder og ja der var de statslige medarbejdere her fra Jobcentret faktisk også med i, selvom de ikke er ansat af Morsø Kommune, og der var i det hele taget behovet for information noget a det som stod allerhøjest på folks ønskeseddel, at vide mere om andet end det man lige selv sidder med."

SP32: "Okay ja. Var det en undersøgelse som var lavet af Kommunen?"

KS32: "Nej det var sådan, vi blev indkaldt til sådanne nogle seminarer, sådan nogle endagsseminarer, ja altså der var måske fem her fra, så var der fem dagplejemødre, fem fra park og vej, jamen altså sådan en blanding af alle mulige. Det var ikke sådan, at alle fra Jobcenteret var af sted den samme dag, vi var af sted med nogle fra alle mulige andre forskellige offentlige arbejdspladser, men generelt både de kurser vi kørte her i efteråret og så det her fælleskommunale kursusforløb her, der har behovet for information og viden, det har noget af det der har kommet op igen og igen, og det kan jeg kun tilslutte mig, og jeg er glad for i det mindste, at der også er andre der giver udtryk for det samme, fordi der kan man godt nogle gange sådan tænke, når man selv kommer med en hel anden baggrund, er det kun mig, der synes, at jeg godt kunne tænke mig noget mere af det her, men så hører man, at det er der også en masse andre der gør, også folk der uddannet socialrådgiver eller uddannet til det de sidder og laver, det er ikke kun sådan en ufaglært røver, som mig selv, der har det på den måde."

SP33: "Ja er det så noget som er blevet gjort opmærksomt på?"

KS33: "Ja og der er så også nedsat en arbejdsgruppe, der skal arbejde med at få nogle af de her ønsker ført ud i livet, men det er vist lidt tid siden, vi har hørt fra dem sidst, men nu er det jo også sommerferietid og sådan noget, så det kan være svært at få folk samlet. Ja det er jo en

langsom proces, men altså der er sat nogle ønsker på bordet og nogle skal vi vist nok sidde og tænke nogle tanker om, hvordan de så skal føres ud i livet.”

SP34: ”Hvad gør i for at sikre det tværgående arbejde og koordination, det kan fx være fælles ledelsesholdning eller fælles personalepolitik?”

KS34: ”Ja det ved jeg sårme ikke hvilke teoretiske tanker, der er gjort omkring det. Det jeg har oplevet, det er det jeg allerede har fortalt om med det her kursusforløb, der var i efteråret med de her fælleskursusdage, hvor alle fra huset var med til for at få rystet folk sammen og få talt om nogle ting omkring samarbejde og værdier og sådan noget igennem.”

SP35: ”Ja og så er der det her tværgående møde, som er en gang om måneden, hvor det ligesom også kommer på dagsordenen med samarbejde.”

KS35: ”Jo mest med oplysninger om hvad der foregår, for mødet er kun afsat til at være på en time, fordi der har vi, som sidder hernede, vi har jo det kroniske problem, at Butikken åbner kl. ni og inden mødet overhovedet kommer i gang, jamen så er der ikke tid til så voldsomt meget andet end bare information, altså der er ikke tid til ret meget sådan diskussion om samarbejde eller værdier eller noget, fordi man skal have afklaret den information der er og kl. ni, jamen der er der nogle af os henedefra, der er nødt til at gå ned, fordi døren skal jo åbnes og borgerne skal kunne henvende sig, så det er mest informationsmøder de her månedlige personalemøder, der er ikke så meget plads til andet.”

SP36: ”Kunne du godt tænke dig, at der var det?”

KS36: ”Jamen både og, fordi på den ene side så er der den konstante risiko for, at man møder sig selv ihjel og at det i virkeligheden bare bliver møder bare for mødernes skyld uden at det egentligt fører til noget. På den anden side så er det også lidt, når der så er sat en proces i gang, så kan det også virke sådan lidt tåbeligt, at der ikke bliver fuldt op på den, og at man så ikke får de ønsker, som er kommet frem i starten af processen, får fulgt dem ordentligt til dørs og får fundet ud af, hvordan går vi det så rent faktisk i praksis. Så det er sådan, det der med møder, det er altid sådan lidt ambivalent, fordi at for hver eneste møde det tager tid fra det, man ellers kunne bruge sin tid til, og ja bunken på ens skrivebord vokser bare, mens at man sidder til møde, altså borgeren er ligeglad med, om man sidder til møde, de skal stadigvæk have den vejledning og de oplysninger og de aktiviteter de skal have. Så det er hele tiden lidt både og, det der med øget mødeaktivitet.”

SP37: ”Som jeg tolker det du siger, så føler du egentlig, at man bare køre lidt derudaf nu og så det her samarbejde og koordination det er sådan lidt, hvad det er nu?”

KS37: ”Ja altså...”

SP38: ”Selvom man måske har nogle mål skrevet i etableringsaftalen eller så videre, som man måske ikke helt har opnået?”

KS38: ”Ja jeg ved ikke, hvad de taler om til ledermøderne, men jeg ved i hvert fald, at det er ikke sådan, at der er noget, som bliver diskuteret i det store forum omkring det lige for tiden, men det er da ikke utænkeligt, at det kan poppe op igen ved en senere lejlighed, men det er svært, når det er så en gruppe mennesker, som vi til trods er, altså det er en stor arbejdsplads, så er det svært sådan lige at få fundet ud af, jamen hvor mange skal være med i de forskellige processer, og hvem følger op på om der bliver gjort noget, og hvor mange skal høres, fordi hvis vi alle sammen skal høres, så løber vi fx ind i det problem, jamen vi har altså også nogle åbningstider, så hvis det skal være nogle...altså hvis alle skal høres, jamen så skal der være

nogle dage, hvor vi holder lukket for at, eller nogle tidsrum i hvert fald, hvor vi holder lukket for at alle har en mulighed for at bliver hørt, og ja så igen så tager det tid, fra det man egentlig synes er stedets kerneydelse, så det er sådan lidt både og.”

SP39: ”Nu ved jeg godt, at det her er sådan lidt et abstrakt spørgsmål, men hvordan vil du betegne kulturen i Jobcenteret og jeg kan prøve at komme med sådan nogle målepinde for det, men det kan fx være antagelser, overbevisninger, praksis og systemer samt arbejdsmetoder og sådanne nogle ting?”

KS39: ”Jeg synes faktisk, at det sådan set er et åbent sted det her. Vi har selvfølgelig nogle regler for, hvor mange oplysninger vi må udveksle internt med hinanden, men generelt så synes jeg sådan set, at der er en stor grad af åbenhed her og villighed til at hjælpe hinanden, hvor man kan, og der er også en meget humoristisk stemning på stedet her, altså nogle gange på grænsen til galgenhumor, men det er de dage man har behov for det, så på den måde så synes jeg faktisk, at det er meget godt. Jeg ved ikke om det helt dækker over, det som du spurgte om?”

SP40: ”Nej det, altså det handler også om praksiser fx, jamen det kommer vi også ind på lidt senere med kulturen her. Men mener du om kulturen har en betydning ift. samarbejdet og koordinationen her i Centeret?”

KS40: ”Det synes jeg bestemt, altså det at det er et sted med åbne døre, det gør, at det bliver lettere at søge den hjælp man har behov for. Det er ikke sådan, at man er betænkelig ved at gå ind til en anden fra en anden afdeling og spørge efter et eller andet, med mindre man har et møde eller en samtale, så står dørene altid åbne og det letter da samarbejdet betydeligt.”

SP41: ”Ja det er også det indtryk jeg har, når jeg kommer ind her i visitationen, at der er åbent og dørene står også åbne ind til de enkelte lokaler.”

KS41: ”Og man ved så, at når der er en lukket dør så er det altid fordi, at der er en grund til det, altså der er ikke nogen, det er i hvert fald ikke nogen jeg er i kontakt med, som murer sig inde og ikke vil have noget med de andre at gøre, så hvis der er en lukket dør, så er det fordi, der sker et eller andet bag den lukkede dør, som ikke skal forstyrres.”

SP42: ”Ved du om I har udviklet eller afprøvet nye måder at løse opgaverne på ift. måske hvor det var den kommunale indsats ift. at man er samlet i Jobcenteret nu?”

KS42: ”Nej det ved jeg faktisk ikke, fordi der har jeg jo ikke noget indtryk af, hvordan det har været før, altså jeg er jo bare blevet sat ind i, hvordan det fungerer nu, så der ved jeg ikke hvad der er af det, som er nyt og hvad der er gammelt.”

SP43: ”Nej, så du mener husker heller ikke lige, at der her været noget efter, at du er blevet ansat?”

KS43: ”Nej ikke i samarbejdet mellem afdelingerne. Selvfølgelig sker der hele tiden nyt, men det er mere internt i afdelingen end det er i det tværgående.”

SP44: ”Ja et eksempel kunne jo også være det der du nævnte med, at du fik adgang til...”

KS44: ”Jo jo på den måde er der selvfølgelig nogle ting, hvor jeg har kunne få hjælp osv. fra den statslige del.”

SP45: ”Ja det her prøver jeg også lige at spørge om, om du mener, om der stadigvæk er forskel i kulturen imellem de parter, er det noget som du oplever i det daglige?”

KS45: "Altså man kan jo sige, at der er den forskel, at den statslige del er 100 pct. arbejdsmarkedsorienteret, mens den kommunale del jo så også har en hel del klienter og borgere, som ikke er arbejdsmarkedsparate, så der er også nogle andre faktorer i spil der, så på den måde er der da en forskel i, hvordan er det vi griber tingene an og vores tilgangsvinkel til de borgere som kommer ind."

SP46: "Er det dit indtryk, at den bliver måske mere ens som tiden går eller?"

KS46: "Nej for de problemer der er for de borgere på kontanthjælp som ikke arbejdsmarkedsparate, de bliver jo ikke løst af, at der er sket en fusion, altså der vil jo stadigvæk være nogle opgaver i kraft af, at folk har store massive sociale eller helbredsmæssige problemer på kontanthjælp, som man ikke oplever på samme måde med folk på dagpenge. Så der kan jeg ikke se, at den forskel i hvert fald på noget tidspunkt vil kunne udjævnes, altså den vil blive ved med at være der, fordi at de borgere man arbejder med er så forskellige, som de trods alt er."

SP47: "Nu vil jeg prøve vise dig en figur som egentlig handler om integrationen af Jobcenteret. Hvis du skal prøve at give et bud på hvor der sådan, at I ligger henne ift. denne her figur, nu ved jeg godt, at det er en grov opdeling, men alligevel komme med et bud på, hvor du synes I ligger henne?"

KS47: "Ligeværdige parter er det meget, altså der oplever jeg ikke, at der er, sådan med at man ser forskelligt på hinanden eller at det er sådan, at jeg som kommunal medarbejder føler mig enten hævet over eller nedgjort af den statslige del, så jeg synes, at de parter er meget lige, men hvis der nu var et punkt mellem stor og lille integrationsomfang, så var det nok den jeg ville vælge, altså for jeg synes ikke, at man kan sige, at der er stor integration, altså der er tydeligvis adskilte opgaver. Der er noget som den statslige del tager sig af og der er noget den kommunale del tager sig af, så skal jeg vælge mellem stor eller lille, så vælger jeg lille, for der er helt klart forskelle."

SP48: "Ja man kan så også sige her med ligeværdige parter, ja det er også mht. at fx dominere den ene part. I er en del flere ansatte som kommunale..."

KS48: "Ja vi er talmæssigt overlegne, ja."

SP49: "Ja og det mener du ikke har nogen betydning ift. om at den ene part dominerer?"

KS49: "Ikke der hvor der er nogle fælles snitflader, der føler jeg ikke, at der er nogen sådan ubalance, men selvfølgelig er der da store områder indenfor det kommunale regi, der aldrig har nogen kontakt med den statslige del, det er jo ikke fordi, at man ikke er ligeværdige, det er bare fordi, at man på visse områder absolut, fra statslig side, intet har med de områder at gøre."

SP50: "Det her spørgsmål er også lidt ift. til den her figur, men hvor integreret kan og skal jobcenteret ende med at blive?"

KS50: "Jamen altså jeg ved ikke om der er behov for så meget større integration, men i hvert fald så ser jeg, at hvis der skal laves noget om, så skal det være sådan, at reglerne fra de arbejdsmarkedsparate bliver mere ens uanset om de er forsikrede eller uforsikrede ledige, og så skal der kunne være mere samarbejde der, og så de ikke-arbejdsmarkedsparate af kontanthjælpsmodtagerne så blive ligesom en gruppe for sig, men jeg ved egentligt ikke om der ville være noget vundet ved det, for der er nødt til at være en skillelinje et eller andet sted. Man kan ikke behandle hele gruppen af borgere, der kommer her i huset ens, så et eller andet

sted er der nødt til være en skillelinje, og så kan man så enten vælge at trække skillelinjen ved forsørgelsesgrundlaget eller man kan vælge at trække den på den anden led, ved om man er arbejdsmarkedsparat eller ej. Jeg har ikke været længe nok i systemet til at gennemskue, hvilken en af de skillelinjer, der ville virke bedst i praksis.”

SP51: ”Nej, man kan sige, at idealet ville nok være, at man havde ligeværdige parter og at integrationsomfanget det er stort, så man havde integration, men du mener, at man er et stykke fra det endnu?”

KS51: ”Ja og jeg ved heller ikke nødvendigvis om det overhovedet er muligt at nå til en stor integration afdelingerne imellem, altså der vil altid være et eller andet skel, det kan så godt være, at det ikke er et officielt skel, men vil så bare opstå uformelt med at der altså er meget stor forskel på en slagteriarbejder, der kommer herind til august og er blevet fyret og som sandsynligvis har arbejde 14 dage efter og så en psykisk syg med massive misbrugsproblemer og potentiel hjemløshed hængende over hovedet. De to personer kan umuligt blive placeret i præcis den samme kasse og blive behandlet ens, altså det kan ikke lade sig gøre, så i og med at der er så stor forskel på de folk som henvender sig, så vil der altid være nogle skillelinjer, og det er også nødvendigt for at have bare et nogenlunde effektiv sagsbehandling, fordi hvis man som sagsbehandler skal kunne spænde hele det spektrum, altså lige fra den forsikrede ledige, der bliver fyret ved en massefyring og som sandsynligvis er i arbejde efter 14 dage, til en med massive sociale problemer og stofmisbrug og jeg ved ikke hvad, det er der ikke nogen mennesker der kan rumme så bredt et spektrum af mennesker. Man ville aldrig have tilstrækkelig med viden til overhovedet at behandle dem ordentligt, hvis der var så stor forskel på de folk, man skulle beskæftige sig med.”

SP52: ”Hvis jeg siger, at fusionsbegrebet det symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter, hvordan synes du så, at I lever op til det?”

KS52: ”Jeg ved ikke hvor meget synergi og nyskabelse der er i sig selv i at fusionere noget. Det udsagn tror jeg ikke jeg er helt enig i, at bare det at fusionere i sig selv giver noget nyt, men respekten for de enkelte dele, den synes jeg bestemt er tilstede, at man anerkender, at der er forskellige kompetencer og viden forskellige steder i huset her, og at man kan drage nytte af hinanden og have nogle kollegaer, som ved noget om nogle ting, som man ikke selv ved noget om, og på den måde kan der selvfølgelig også være noget synergi i rent fysisk at placere folk sammen, at det letter adgangen til hinandens viden og hvad man ligger inde med.”

SP53: ”Hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?”

KS53: ”Styrke, at der er en rigtig god stemning her i huset, altså at man vil hinanden det godt og man vil grundlæggende også de borgere, der kommer i huset godt, så der er en god stemning her. Svaghed, der er susende personale-gennemtræk og det er jo et generelt problem på jobcentre alle steder i landet og jeg skal da heller ikke selv kunne lave nogen som helst forkromede garantier om, at jeg er her om 5 eller 10 eller 25 år, der er rigtig, rigtig stor udskiftning af personalet her. Altså ligesom man har fundet ud af, hvad folk hedder til fornavn i det mindste, så er de rejst igen og jeg er jo selv en del af den her udskiftning, jeg har jo heller ikke været her så forfærdelig længe, men selvom jeg kun har været her siden december, så er halvdelen af den afdeling, som jeg rent sådan rent administrativt hører til, de er nyere end mig selv eller ligeså nye som mig, og så kommer der så heldigvis en tilbage, som har været der før, det er ikke en helt, helt ny, det er bare en som kommer tilbage, for eller har der været rigtig, rigtig meget udskiftning.”

SP54: ”Ja og det kan jo også et eller andet sted have en betydning for den her videre integration.”

KS54: ”jo jo der står den statslige del da faktisk stærkere, fordi de i højere grad er en fasttømret enhed med de få medarbejdere, men dem der er, de er til gengæld, de kender hinanden rigtig godt, de har været der længe alle sammen og de har en klar og tydelig arbejdsfordeling imellem sig med hvem, der tager sig af hvad, og hvem der ved hvad osv., sådan virker det i hvert fald udefra, at der er en meget tydelig arbejdsfordeling mellem dem, mens i den kommunale del, i og med at der hele tiden er nye medarbejdere, så er der hele tiden nye, som skal læres op, og man skal hele tiden have fundet ud af, jamen hvem er det så, der gør hvad, og ting der én gang er blevet besluttet, de skal konstant ny-implementeres ift. nye ansatte, at man skal, om jeg må sige, skal have pisset territorierne af én gang til, hver gang der starter en ny. Det er ikke nødvendigvis ond vilje, det er bare fordi, at folk skal sættes ind i, hvad det egentligt er, hvad der forventes af dem i den funktion, de er havnet i.”

SP55: ”Så der kan man sige, at de lidt længerevarende processer, de bliver også mere trykket ud pga., at der er den her store udskiftning?”

KS55: ”Jo jo helt sikkert, altså for selv medlemmerne af samarbejdsudvalget, der er nogle af dem, som er rejst og hvor der skal nye ind, og det kunne man jo ellers sige det er sådan det samlende for hele huset her, altså hvor alle afdelinger er repræsenteret, men selv der er der jo ikke nogen kontinuerlighed, fordi at folk rejser og der skal nye ind. Jeg tror nok, at jeg i mit feriefravær blev valgt som suppleant til samarbejdsudvalget, jeg har ikke helt fundet ud af det endnu hehe, men det viser bare lidt, det var så fordi, at en i min afdeling er rejst og så skulle der vælges en ny og ja det blev så den, der hidtil været suppleant og så skal det så en ny suppleant til og det tror jeg nok måske blev mig, men jeg er lidt usikker på det hehe.”

SP56: ”Ja det er det sidste spørgsmål, Beskæftigelsesministeren Claus Hjort Frederiksen har i forbindelse med fusion udtalt, at vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne, og så lagt det sammen under et tag, og på den måde så høster vi frugterne af at blande AF's erfaring med at få de ledige i job og kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage, er du enig i den betragtning?”

KS56: ”Delvist, som sagt jeg ser i kommunalt regi, at der er nogle huller mellem afdelingerne, altså hvor at sagsbehandleren på jobcenteret skal være nøgleperson ift. den ledige, men den ledige kan altså have nogle problemer vi her ikke har kompetence til at kunne tage os af, og hvor det umiddelbart heller ikke er oplagt, hvilken anden kommunal forvaltning det så er, der skal tage sig af det problem, så på den måde kan jeg se et problem i, at sådan, at den kommunale del er blevet revet ud af kommunen og sådan er blevet placeret her i jobcenter regi, der kan der altså godt opstå nogle huller der, hvor nogle folk de kan risikere at falde igennem, fordi jamen altså, vi skal her koncentrere os om folks arbejdsmarkedssituation, men nogle af de store problemer de kan have i deres tilværelse, jamen der er det ikke altid oplagt, hvem det så er, der skal tage sig af det problem. Nogle gange kan folk helt berettiget synes, at de bare bliver sendt fra det Herodes til Pilatus uden at der egentligt på noget tidspunkt er nogen som siger ja, du er sørme havnet det rigtige sted her, nu skal jeg nok hjælpe dig, eller også hvis man som sagsbehandler forsørger at finde vej i det, at man også selv ligesom hele tiden havner, meget velvillighed, men ikke nogen som synes, at det er deres ansvar og så sidder man lidt selv tilbage med aben og det er måske et problem, som man faktisk ikke selv kan løse heller.”

Bilag 7: Interviewguider

Interviewguide – statslig ledelse

Indledende	<p>Hvad er din stilling? Hvad er dine ansvarsområder? Hvor lang tid har du været ansat? Hvor har du tidligere erfaring med ledelse? - jobfunktion (stat/kommune)</p> <p>Hvor mange ansatte er der nuværende i centeret både af statslige og kommunale?</p>
Kontekst – skabelsesberetning	<p>Prøv at beskrive perioden frem til udarbejdelsen af etableringsaftalen? - Hvad var perioden præget af? – både ledelse og medarbejdere (stress, optimisme, frustration, nye muligheder osv.)</p> <p>Hvad gjorde man konkret i forberedelsesfasen frem til etableringsaftalen? (skiftede til nye bygninger, nyt IT-system, nye medarbejdere, ny organisationsstruktur, sammenlægningsproces ift. Kommunen/AF) - Hvorfor valgte man allerede i sep. 2006 at åbne det nye jobcenter?</p>
Fusion – optøningsfasen	<p>Hvad blev der konkret gjort i starten for at informere om det nye system? - Var der åbenhed omkring forandringen og dens konsekvenser?</p> <p>Blev der fra ledelsen side gjort nogen overvejelser mht. at få medarbejderne til at gøre op med de gamle måder at klare opgaverne på? (eksisterende holdninger, eksisterende adfærd)</p>
Motivation	<p>Har man forsøgt med nogle initiativer til at motivere medarbejderne? Hvis nej – mener du, at der var behov for det? - Inddragede man medarbejderne i opbygningen af den nye organisation? - Forsøgte man at give medarbejderne medindflydelse i forandringsprocessen? (Hvis ja – var der andre initiativer?)</p>
Modstand	<p>Var der modstand mod fusionen fra medarbejderne?</p> <p>Hvis ja – hvilken type modstand? (personlige bekymringer, læringsmodstand, kompetencebekymring, samarbejdsbekymring eller dobbeltarbejde)</p>

	<p>Hvis ja – var det en længerevarende tilstand eller var det kun i starten? Hvis ja – hvordan forsøgte i fra ledelsens side at håndtere modstanden? (lytte sig frem, anerkend modstand, informere om hvad forandringen betyder for den enkelte) Hvis nej – kan du give et bud på, hvorfor der ikke var det?</p>
	<p>Hvordan gik det da jobcenteret åbnede dørene? - Var der opstartsproblemer? (hvilke?)</p>
<p>Bevægelsesfasen – samarbejde</p> <p>System/lovgivning</p>	<p>Hvad synes du det har af betydning at tilhøre to forskellige systemer? - Hvordan ser du på det, at der er forskellig lovgivning for det statslige og kommunale område? - Hvis problemer med lovgivning – vil du foretrække en lovgivning, som går på tværs af forsørgelsesgrupperne? - Giver det nogle problemer mht. at samarbejde og koordinere på tværs? I lovgivningen står der, at ansatte kan udføre myndighedsopgaver på vegne af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?</p>
<p>Todelt ledelse</p>	<p>Hvad ser du af problemer og muligheder med todelte ledelse? (er det mere hensigtsmæssigt med en leder?) - I Jobcenterguiden fra AMS står der, at delt ledelse forudsætter ligestilling mellem den kommunale og statslige chef, mener du, at der er det i praksis? Hvis ja – Hvad gør i for at sikre dette? Hvis nej – Hvorfor? (fordelingen af medarbejdere fra stat og kommune, socialt forhold, mellemledere på kommunalt niveau)</p>
<p>Samarbejde og koordination</p>	<p>Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Morsø? - Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statsligt og kommunalt ansatte er blevet styrket eller bør styrkes? - Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur? - Hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde og koordination? (fælles ledelsesholdning, fælles personale politik)</p>
<p>Integrationsfiguren</p>	<p>Hvordan vil du betegne kulturen i jobcenteret? (antagelser, overbevisninger, praksis, systemer og arbejdsmetoder) - Har dette en betydning i forhold samarbejdet og koordinationen i centeret?</p>

	<p>Har I udviklet og afprøvet nye måder at løse opgaverne på? Hvis ja – Synes du de virker bedre end det gamle system? Hvis nej – Hvorfor? Var der noget i den gamle kultur/det gamle system, som I førte videre over i den nye? - Er der stadig forskel i kulturen mellem de to parter? Hvis ja – Hvorfor? Hvis nej – Hvad har I gjort for at fremhæve en fælles kultur?</p> <p>Hvor integreret kan og skal jobcentret ende med at blive?</p> <p>Hvis jeg siger, at ”Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter” Hvordan synes du I lever op til dette?</p>
Afsluttende	<p>Hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?</p>
	<p>Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen har i forbindelse med fusionen af AF og den kommunale del udtalt: ”Vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og lagt det sammen under samme tag. På den måde høster vi frugterne af at blande AF's erfaring med at få de ledige i job med kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage.” Er du enig i hans betragtning?</p>

Interviewguide – kommunal ledelse

Indledende	Hvad er din stilling? Hvad er dine ansvarsområder? Hvor lang tid har du været ansat? (Hvornår?) Hvor har du tidligere erfaring med ledelse? - jobfunktion (stat/kommune)
Fusion – optøningsfasen	Hvordan har det været at blive ansat som leder midt under en fusionsproces? Kan du prøve at beskrive, hvordan stemningen var blandt medarbejderne og ledelsen ift fusionen? (stress, optimisme, frustration, nye muligheder osv.)
Modstand	Har du oplevet, at der har været modstand mod fusionen fra medarbejderne? Hvis ja – hvilken type modstand? (personlige bekymringer, læringsmodstand, kompetencebekymring, samarbejdsbekymring eller dobbeltarbejde) Hvis ja – var det en længerevarende tilstand? Hvis ja – hvordan forsøgte I fra ledelsens side at håndtere modstanden? (lytte sig frem, anerkend modstand, informere om hvad forandringen betyder for den enkelte) Hvis nej – kan du give et bud på, hvorfor der ikke var det?
Bevægelsesfasen – samarbejde System/lovgivning	Hvad synes du det har af betydning at tilhøre to forskellige systemer? - Hvordan ser du på det, at der er forskellig lovgivning for det statslige og kommunale område? - Hvis problemer med lovgivning – vil du foretrække en lovgivning, som går på tværs af forsørgelsesgrupperne? - Giver det nogle problemer mht. at samarbejde og koordinere på tværs? I lovgivningen står der, at ansatte kan udføre myndighedsopgaver på vegne af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?
Todelt ledelse	Hvad ser du af problemer og muligheder med todelt ledelse? (er det mere hensigtsmæssigt med en leder?) - I Jobcenterguiden fra AMS står der, at delt ledelse forudsætter ligestilling mellem den kommunale og statslige chef, mener du, at der er det i praksis? Hvis ja – Hvad gør I for at sikre dette? Hvis nej – Hvorfor? (fordelingen af medarbejdere fra stat og kommune, socialt forhold, mellemledere på

	kommunalt niveau)
Samarbejde og koordination	<p>Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Morsø?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statsligt og kommunalt ansatte er blevet styrket eller bør styrkes? - Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur? - Hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde og koordination? (fælles ledelseholdning, fælles personale politik)
Integrationsfiguren	<p>Hvordan vil du betegne kulturen i jobcenteret? (antagelser, overbevisninger, praksis, systemer og arbejdsmetoder)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har dette en betydning i forhold samarbejdet og koordinationen i centeret? <p>Har I udviklet og afprøvet nye måder at løse opgaverne på? Hvis ja – Synes du de virker bedre end det gamle system? Hvis nej – Hvorfor?</p> <p>Var der noget i den gamle kultur/det gamle system, som I førte videre over i den nye? - Er der stadig forskel i kulturen mellem de to parter? Hvis ja – Hvorfor? Hvis nej – Hvad har I gjort for at fremhæve en fælles kultur?</p> <p>Hvor integreret kan og skal jobcentret ende med at blive?</p> <p>Hvis jeg siger, at ”Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter” Hvordan synes du I lever op til dette?</p>
Afsluttende	Hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?
	<p>Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen har i forbindelse med fusionen af AF og den kommunale del udtalt: ”Vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og lagt det sammen under samme tag. På den måde høster vi frugterne af at blande AF's erfaring med at få de ledige i job med kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage.” Er du enig i hans betragtning?</p>

	<p>Hvordan synes du det gik det da jobcenteret åbnede dørene? - Var der opstartsproblemer? (hvilke?)</p>
<p>Bevægelsesfasen – samarbejde</p> <p>System/lovgivning</p>	<p>Hvad synes du det har af betydning at tilhøre to forskellige systemer? - Hvordan ser du på det, at der er forskellig lovgivning for det statslige og kommunale område? - Hvis problemer med lovgivning – vil du foretrække en lovgivning, som går på tværs af forsørgelsesgrupperne? - Giver det nogle problemer mht. at samarbejde og koordinere på tværs? I lovgivningen står der, at ansatte kan udføre myndighedsopgaver på vegne af staten og kommunen, bliver det gjort i praksis?</p>
<p>Todelt ledelse</p>	<p>Hvad ser du af problemer og muligheder med todelt ledelse? (er det mere hensigtsmæssigt med en leder?) - Hvilken rolle spiller det for jeres samarbejde, at I er underlagt to jobcenterchefer? - I Jobcenterguiden fra AMS står der, at delt ledelse forudsætter ligestilling mellem den kommunale og statslige chef, mener du, at der er det i praksis?</p>
<p>Samarbejde og koordination</p>	<p>Hvordan vil du vurdere det tværgående samarbejde og koordination i Jobcenter Morsø? - Kan du pege på områder, hvor samarbejdet mellem statsligt og kommunalt ansatte er blevet styrket eller bør styrkes? - Kan du pege på ”opgave-overlap” eller ”huller med uløste opgaver”? - Hvad er din vurdering af den tværgående mødestruktur? - Hvad gør I for at sikre det tværgående samarbejde og koordination? (fælles ledelsesholdning, fælles personale politik)</p>
<p>Integrationsfiguren</p>	<p>Hvordan vil du betegne kulturen i jobcenteret? (antagelser, overbevisninger, praksis, systemer og arbejdsmetoder) - Har dette en betydning i forhold samarbejdet og koordinationen i centeret?</p> <p>Har I udviklet og afprøvet nye måder at løse opgaverne på? Hvis ja – Synes du de virker bedre end det gamle system? Hvis nej – Hvorfor? Var der noget i den gamle kultur/det gamle system,</p>

	<p>som I førte videre over i den nye? - Er der stadig forskel i kulturen mellem de to parter? Hvis ja – Hvorfor? Hvis nej – Hvad har I gjort for at fremhæve en fælles kultur?</p> <p>Hvor integreret kan og skal jobcentret ende med at blive?</p> <p>Hvis jeg siger, at ”<i>Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter</i>” Hvordan synes du I lever op til dette?</p>
Afsluttende	<p>Hvad ser du af styrker og svagheder ved Jobcenter Mors?</p>
	<p>Hvilke påvirkninger (positive som negative) har fusionen haft for din funktion?</p>
	<p>Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen har i forbindelse med fusionen af AF og den kommunale del udtalt: ”<i>Vi har taget det bedste fra AF og det bedste fra kommunerne og lagt det sammen under samme tag. På den måde høster vi frugterne af at blande AF's erfaring med at få de ledige i job med kommunernes erfaring med at tage hånd om de svage.</i>” Er du enig i hans betragtning?</p>