



Tverretatlig samarbeid i praksis

- *En kvalitativ sammenlikning av samarbeidsrelasjonen ved arbeidslivskriminalitetssentrene i Trondheim og Kristiansand 2015 - 2017*

Marie Guttulsrød Stavnes

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Innholdsfortegnelse

Oppsummering	7
1 Introduksjon	8
1.1 Faglig kontekst	8
1.2 Samfunnsproblem	8
1.3 Mitt bidrag	9
1.4 Forskningsspørsmål	10
1.5 Struktur	11
2 Teori.....	12
2.1 Utvikling av offentlig sektor	12
2.2 Oppgaveløsning på tvers av organisasjoner	13
2.3 Interorganisasjonisk samarbeid	14
2.3.1 Ledelse av interorganisasjonisk samarbeid	17
2.3.2 utfordringer ved interorganisasjonisk samarbeid	19
2.4 Prosjektorganisering	23
2.4.1 Prosjektbasert arbeidsform	24
2.4.2 Prosjektgruppen	25
2.4.3 Prosjektledelse	25
2.5 Team	28
2.5.1 Tverrfaglige team.....	28
2.5.2. Effektive team.....	30
2.5.3 Læring i team	31
2.6 Tidligere forskning på tverretatlige samarbeid.....	32
2.7 Modell	33
3 Metode	35
3.1 Forskning og data	37
3.1.1 Metodetilnærming	37
3.1.2 Forskningsdesign.....	38
3.2 Datainnsamling.....	39
3.2.1 Utvalg.....	39
3.2.2 Utvalgsstørrelse	40
3.2.3 Rekruttering.....	40
3.2.4 Intervjuer	40
3.2.5 Andre kilder	44
3.3 Analyse av data.....	44
3.4 Relabilitet og validitet	45
3.4.1 Relabilitet.....	46
3.4.2 Validitet	47
3.5 Etske retningslinjer og vurderinger	48
4 Tverretatlig organisering mot arbeidslivskriminalitet.....	50

4.1	<i>Arbeidslivskriminalitet</i>	49
4.2	<i>Primærstrukturen</i>	50
4.3	<i>Sekundærstrukturen</i>	52
4.4	<i>Hypoteser</i>	55
4.4.1	Krav om standardisering.....	55
4.4.2	Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan:	55
4.4.3	Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra allerede etablerte sentre:	55
4.4.4	Forhandling – ulike interesser mellom etatene:.....	55
5	Analyse Trondheim	56
5.1	<i>Bakgrunn og samlokalisering</i>	56
5.1.1	Bakgrunn.....	56
5.1.2	Lokal koordineringsgruppe	56
5.1.3	Lokal kontaktperson	57
5.1.4	Rekruttering av deltakere	57
5.2	<i>Formalisering og arbeidsdeling</i>	58
5.2.1	Møter.....	58
5.2.2	Arbeidsdeling.....	59
5.3	<i>Samarbeidsrelasjonen</i>	60
5.3.1	Samarbeid.....	60
5.3.2	Utvikling av samarbeidsrelasjonen	62
5.3.3	Informasjonsflyt.....	63
5.4	<i>Utfordringer</i>	65
5.4.1	Geografisk distanse.....	65
5.4.2	Kognitiv distanse.....	66
5.4.3	Organisatorisk distanse	67
5.4.4	Strukturell distanse.....	70
5.5	<i>Dagens organisering</i>	70
5.5.1	Krav om standardisering.....	70
5.5.2	Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan	70
5.5.3	Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra de etablerte sentrene	71
5.5.4	Forhandling – ulike interesser mellom etatene.....	72
6	Analyse Kristiansand	74
6.1	<i>Bakgrunn og samlokalisering</i>	74
6.1.1	Bakgrunn.....	74
6.1.2	Lokal koordineringsgruppe	74
6.1.3	Lokal kontaktperson	75
6.1.4	Rekruttering av deltakere	76
6.2	<i>Formalisering og arbeidsdeling</i>	77
6.2.1	Møter og arbeidsdeling	77
6.3	<i>Samarbeidsrelasjon</i>	79
6.3.1	Samarbeid.....	79
6.3.2	Utvikling av samarbeidsrelasjonen	80

6.3.3 Informasjonsflyt.....	81
6.4 Utfordringer	82
6.2.1 Geografisk distanse.....	82
6.2.2 Kognitiv distanse.....	83
6.2.3 Organisatorisk distanse	84
6.2.4 Strukturell distanse.....	86
6.5 Årsak til dagens organisering og samarbeidsrelasjon.....	87
6.5.1 Krav om standardisering.....	87
6.5.2 Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan	88
6.5.3 Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra de etablerte sentrene	88
6.5.4 Forhandling – ulike interesser mellom etatene	89
7 Diskusjon.....	90
7.1 <i>Organisering av a-krimsentrene.....</i>	90
7.1.1 Prosjektorganisering, teamarbeid og interorganisatorisk samarbeid	90
7.1.2 Formalisering og arbeidsdeling.....	94
7.1.2.1 <i>Oppstartsfasen.....</i>	94
7.1.2.2 <i>Geografisk distanse.....</i>	94
7.1.2.3 <i>Lokal kontaktperson.....</i>	95
7.1.2.4 <i>Grad av samlokalisering.....</i>	95
7.1.2.5 <i>Deltakelse på a-krimsentret</i>	96
7.1.2.6 <i>Arbeidsdeling</i>	96
7.1.2.7 <i>Rekruttering av deltakerne</i>	97
7.1.2.8 <i>Felles samarbeidsmodell.....</i>	98
7.2 <i>Samarbeidsrelasjonen ved a-krimsentrene</i>	99
7.3 <i>Årsak til dagens organisering og samarbeidsrelasjon.....</i>	101
7.4 <i>Sammenlikning med tidligere forskning.....</i>	103
7.5 <i>Oppsummering.....</i>	104
8 Konklusjon	105
8.1 <i>Hovedfunn.....</i>	105
8.2 <i>Anbefalinger til arbeidslivskriminalitetsentrene</i>	105
8.3 <i>Faglig bidrag</i>	106
8.4 <i>Begrensninger ved studien</i>	106
8.5 <i>Videre forskning</i>	107
9 Litteraturliste	108
8 Vedlegg	113

Figur og tabelliste

Figurer:

2.1 Prosjektets styringsløyfe.....	26
2.2 Bekjempelse av arbeidslivskriminalitet ved tverretatlig samarbeid.....	33
4.1 Tverretatlig organisering av arbeidslivskriminalitetssamarbeidene	52

Tabeller:

2.1 Syntese av teorien innenfor interorganisatorisk samarbeid	22
2.2 Syntese av teorien innenfor prosjektorganisering.....	27
2.3 Syntese av teorien innenfor teamarbeid	31
3.1 Gjennomførte intervjuer	39
5.1 Sammenstilling av analysene fra Trondheim og Kristiansand	91-92
7.2 Dagens organisering og samarbeidsrelasjon	101

Forord

Studien er min avsluttende oppgave i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Masteroppgaven har vært både givende og utfordrende i hverdagen til en noe utypisk NHH-student i full jobb med to små barn på en gård i Trondheim. Jeg er imidlertid veldig takknemlig for å ha fått mulighet til å fordype meg i et så spennende og aktuelt emne som bekjempelse av arbeidslivskriminalitet.

Jeg ønsker å takke alle intervjuobjektene og spesielt de lokale kontaktpersonene ved arbeidskontorene i Trondheim og Kristiansand, som har tatt seg tid til flere intervjuer og bidratt med viktig informasjon til studien.

Oppgaven er skrevet i samarbeid med FOCUS-programmet ved NHH. Stor takk til veilederen min, Torstein Nesheim, for verdifull hjelp og nyttige innspill gjennom hele skriveprosessen.

Jeg vil også takke familien som har støttet meg, foreldrene mine som har stilt opp som korrekturlesere og mannen min, Lars Olav, som har sørget for at jeg kunne komme i mål.

Jeg dedikerer oppgaven til mine to gutter, Sigurd og Sverre.

Trondheim, 20. desember 2017

Marie Guttulsrød Stavnes

Oppsummering

Emnet for denne studien er organisering og samarbeidsrelasjon mellom etatene i de tverretatlige samarbeidene mot arbeidslivskriminalitet i Trondheim og Kristiansand. Arbeidslivskriminalitet er et gjenstridig problem som krever samordning mellom flere offentlige etater. Regjeringen har styrket arbeidet mot arbeidslivskriminalitet ved å opprette to nye a-krimsentre i Trondheim og Kristiansand fra 2016. Sentrene er satt sammen av representanter fra Skatteetaten, Arbeidstilsynet, politiet, NAV, skatteoppkrever og Tollvesenet.

Temaet for denne oppgaven er å beskrive hvordan de to sentrene er organisert. Formålet med denne studien er (1) å beskrive samarbeidsrelasjonene ved de tverretatlige a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand på operativ nivå og ledernivå fra oppstart i 2015 frem til 2017. Videre er formålet (2) å identifisere og analysere hva som er de viktigste forskjellene mellom organiseringen i Trondheim og Kristiansand, og hvordan disse kan forklares. Forskningsdesignet er kvalitativt og 14 respondenter på leder- og medarbeidernivå er intervjuet.

Hovedfunnet i studien er at de to arbeidslivskriminalitetsentrene har en relativt lik organisering. Den største forskjellen mellom sentrene er imidlertid graden av samlokalisering og tilstedeværelse av lokal kontaktperson. Arbeidslivskriminalitetscenteret i Kristiansand er utfordret av en geografisk distanse blant deltakerne i samarbeidet, blant annet av lokal kontaktperson, som er virker hemmende for samarbeidet.

Tilstedeværelse og deltakelse på sentrene av de lokale kontaktpersonene styrker samarbeidsrelasjonen ved arbeidslivskriminalitetsentrene. Sammen med distribuert ledelse fra primær- og sekundærorganisasjonene, samlokalisering og gjensidig avhengighet og forpliktelse. Dette er de viktigste suksesskriterier for sterke tverretatlige samarbeid.

Dagens organisering har både innslag av nasjonal standard, frihet fra primær og sekundærorganisasjonene, erfaringsoverføringer fra andre samarbeid og forhandling. Primær- og sekundærorganisasjonene har gitt samarbeidet en stor grad av frihet, og det er derfor på tide med en felles samarbeidsmodell som trekker de beste erfaringene fra alle arbeidslivskriminalitetsentrene i landet. På denne måten kan den tverretatlige bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet bli en mer effektiv utnytting av statens ressurser.

1 Introduksjon

1.1 Faglig kontekst

Gjenstridige problemer eller «wicked problems» (Lægneid m.fl. 2014) utgjør en egen kategori av offentlige samordningsoppgaver. De er komplekse, unndrar seg enkle eller lett definerbare løsninger, og spenner over organisatoriske grenser, forvaltningsområder og hierarkiske nivåer (Fimreite m.fl. 2011). Gode eksempler på slike problemer er terror, arbeidslivskriminalitet og integrering av innvandrere. De gjenstridige problemene har i seg selv ingen enkel løsning, men en bedre samordning mellom offentlige etater blir ofte fremhevet som viktig for å håndtere dem på best mulig måte. Utfordringen er at enkelte offentlige oppgaver er spesielt komplekse og vanskelige å løse siden de spenner over organisatoriske grenser i staten. I følge Weber og Khademian (2008) antydes det at nettverksorganisering – i form av tiltak på tvers av etatsvise skiller og hierarkiske strukturer, kan være hensiktsmessig ved gjenstridige problemer (Gressgård m.fl., 2017).

1.2 Samfunnsproblem

Arbeidslivskriminalitet er et utbredt problem som har medført alvorlige konsekvenser for berørte arbeidstakere, virksomheter og samfunnet forøvrig. Kriminaliteten er i følge de involverte etatene mer omfattende, grovere og mer sammensatt enn tidligere (Departementene, 2017). Journalist og forfatter Einar Haakaas beskriver Norge som ”en honningkrukke for arbeidslivskriminelle” og hevder at det norske samfunnet ikke har greid å møte trusselen fra de kriminelle nettverkene med effektive sanksjoner (Haakaas, 2017).

Denne studien tar utgangspunkt i *Strategi mot arbeidslivskriminalitet* publisert av Arbeids- og sosialdepartementet 15. januar 2015 i den hensikt å styrke arbeidet mot den økende kriminaliteten i norsk arbeidsliv. Som et av tiltakene for kontroll og oppfølging av arbeidslivskriminaliteten ble tre arbeidslivskriminalitetssentre (a-krimsentre) opprettet i Oslo, Stavanger og Bergen. Sentrene var tverretatlige samarbeid mellom Arbeidstilsynet, NAV, Politiet, Skatteetaten og Kemneren. Hensikten med arbeidslivskriminalitetssentrene er å styrke informasjonsdeling og samarbeid mellom etatene, for på den måten å effektivisere bekjempelsen av arbeidslivskriminaliteten.

Våren 2016 ble to nye a-krimsentre opprettet i henholdsvis Trondheim og Kristiansand etter de allerede etablerte sentrene i Oslo, Stavanger og Bergen. 13. Februar 2017 kom en revidert

strategi mot arbeidslivskriminalitet, hvor det kommer tydelig fram at Regjeringen ser behov for å styrke innsatsen mot arbeidslivskriminaliteten ytterligere og i løpet av 2017 blir også to nye sentre opprettet i Tønsberg og Bodø.

Det unike ved de offentlige samarbeidene er at de er tverretatlig på lokalt nivå. Initiativ til og ledelsen av samarbeidene er tatt av ulike etater i de forskjellige byene. Politiet er initiativtaker i Stavanger, Arbeidstilsynet i Bergen, og Skatteetaten i Oslo. Arbeidslivskriminalitetsentrene har hatt relativt frie tøyler i utforming av samarbeidene, noe som igjen har ført til tre ulike praksiser i Oslo, Stavanger og Bergen. De tverretatlige samarbeidene er nye, og derfor i begrenset grad institusjonalisert i felles rutiner, arbeidsmåter og kultur. Når samarbeid utvikles gjennom lokale og unike relasjoner, oppstår ”sti-avhengighet”, arbeidsmåter og praksiser som vanskelig kan overføres til andre (Nesheim og Neby, 2017). Etablering av a-krimsentrene medfører imidlertid at behovet for og viktigheten av en god samordning mellom etatene er større.

1.3 Mitt bidrag

Det finnes få systematiske, empiriske undersøkelser av interorganisatoriske relasjoner i offentlig sektor. Kartleggingen av samarbeidet mot arbeidslivskriminalitet mellom politiet, skattemyndighetene, Arbeidstilsynet, NAV i Oslo, Stavanger og Bergen i 2016 er imidlertid en viktig undersøkelse før min studie (Neby m. fl., 2016). Rapporten viser at en satsing på tverretatlig samarbeid mellom statlige aktører, i bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet, i store trekk er lovende, og at gode resultater er oppnådd siden oppstart i 2014. Forskerne konkluderte imidlertid med at tverretatlige samarbeid er utfordrende og at problemene med arbeidslivskriminalitet endres stadig. Nå står vi overfor en avveining mellom videreføring av unike lokale samarbeidstiltak på den ene siden og ønsket om standardisering av innsats på den andre siden (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017). Denne studien fikk imidlertid ikke med de nyopprettede sentrene fra 2016. Dette bidraget er derfor å finne ut hva som har blitt gjort i opprettelsen og organiseringen av de nye a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand fra 2015 til 2017.

1.4 Forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er (1) å beskrive samarbeidsrelasjonene ved de tverretatlige a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand på operativt- og ledernivå fra oppstart i 2015 og frem til i dag. Det tverretatlige samarbeidet representerer en sekundærstruktur for alle involverte parter, og jeg ønsker å finne ut hvilke utfordringer og erfaringer deltakerne har erfart når det kommer til *arbeidsdeling*, *arbeidsflyt*, *rolleavklaring* og *ledelse* av de nyopprettede sentrene. Jeg er også interessert i å finne ut om deltakerne har *felles forståelse*, *tillit* og *god kommunikasjon*, og hvordan dette påvirker de tverretatlige samarbeidene.

Videre vil studien (2) identifisere og analysere hva som er de viktigste forskjellene mellom organiseringen i Trondheim og Kristiansand og hvordan dette kan forklares. Dette innebærer også i hvilken grad de nye sentrenes organisering av tverretatlig samarbeid er valgt på bakgrunn av *erfaringsoverføringer* mellom de tidligere etablerte a-krimsentrene, på bakgrunn av *krav om nasjonal standard* fra det sentrale samarbeidsforumet og nasjonal koordineringsgruppe og hvilke grep som er gjort grunnet *lokale forhold*.

Ut i fra formålet er følgende forskningsspørsmål grunnlaget for denne studien:

- 1) Hvordan er de tverretatlige a-krimsentrene organisert når det kommer til formlisering, arbeidsdeling og ledelse?
- 2) Hvordan er samarbeidsrelasjonen mellom deltakerne i de tverretatlige samarbeidene?
- 3) Hva er de viktigste forskjellene mellom organiseringen av a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand?
- 4) Hva er årsaken til disse forskjellene mellom a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand?

Dagens organisering og samarbeidsrelasjon, samt forskjellene mellom de to a-krimsentrene, kan forklares ved hjelp av følgende hypoteser:

- 1) Krav om standardisering
- 2) Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan
- 3) Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra allerede etablerte sentre
- 4) Forhandling – ulike interesser mellom etatene

For å svare på dette er seks ledere og åtte medarbeidere ved a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand intervjuet. Intervjuobjektene kommer fra etatene Arbeidstilsynet, Politiet, NAV, Skatteetaten og Kemneren i de to byene. Intervjuene har gitt for en god innsikt i de tverretatlige samarbeidet mot arbeidslivskriminalitet og har sørget for et godt datamateriale for å besvare forskningsspørsmålene mine.

1.5 Struktur

Studien er inndelt i kapitler som bygger på hverandre. I kapittel 2 presenteres teorien. Metoden i kapittel 3 består av forskningsdesignet og fremgangsmåten som er valgt. Videre følger beskrivelsen av datainnhenting og analysen, samt validitet, reliabilitet og etiske vurderinger. I kapittel 4 vil konteksten for studien bli presentert. Kapittel 5 og 6 består av analysen av datamaterialet hvor funnene blir presentert for hvert av de to sentrene, mens i diskusjonen i kapittel 7 vil de empiriske funnene bli lagt fram og sett opp mot tidligere forskning og litteratur fra kapittel 2. Deretter vil kapittel 8 oppsummere de viktigste funnene mot mine forskningsspørsmål. Til slutt i oppgaven er litteraturlisten og vedleggene med intervjuguidene som ble brukt til intervjuene.

2 Teori

Det finnes omfattende litteratur om styring og ledelse av interorganisatorisk samordning, men forskning på horisontal samordning i offentlig sektor er i liten grad belyst. En tverretattlig organisering har imidlertid mange likhetstrekk med både prosjekt- og teamorganisering. Jeg vil derfor presentere relevant teori fra disse to fagfeltene i tillegg til teori om interorganisatoriske relasjoner som danner bakteppe for min studie. Overføringsverdien fra privat til offentlig sektor er liten siden offentlig sektor ikke blir påvirket av markedsmekanismene på samme måte som privat sektor.

2.1 Utvikling av offentlig sektor

Strukturen forteller om hvordan arbeidsdelingen er og hvordan arbeidsoppgavene blir koordinert. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at en organisasjon må være hensiktsmessig strukturert for at den skal fungere optimalt og operere effektivt. Offentlige etater er kjennetegnet ved en tradisjonell funksjonsdelt organisasjonsstruktur der ulike kompetanse er plassert i ulike avdelinger med egne samfunnsoppdrag. Det innebærer at likeartede oppgaver samles i de samme organisatoriske enhetene (Jacobsen og Thorsvik, 1998). Den tradisjonelle organiseringen er primærstrukturen i offentlig sektor.

Nye generasjoner, maktstrukturer og den endrede relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver bidrar sammen med internasjonalisering, økt konkurranse, ny teknologi og hurtige skifter til å skape et mer komplekst og uforutsigbart arbeidsliv, spesielt innenfor kunnskapsintensive virksomheter og bransjer. Økende kompleksitet og uoversiktighet på saksområder og i enkeltsaker gjør det nødvendig å rekruttere kunnskapsmedarbeidere (Assmann, 2008). Colbjørnsen (2003) argumenterer for at utviklingstrekkene ovenfor medfører at også offentlig sektor er har vært nødt til å bli mer fleksible.

Siden 1970-årene har utviklingen gått i retning av økt liberalisering som igjen har medført en omfattende omstilling av vestlig forvaltning. Det blir lagt mer vekt på økonomisk effektivitet, slanking av offentlig forvaltning, fristilling og liberalisering (Assmann, 2008). New Public Management (NPM) er kjent som en reformbølge som kom på 1980-tallet og som har bidratt til mange store endringer i offentlig sektor. Hovedgrunnen til at denne reformen spredde seg til så mange land var at offentlige etater ble sett på som ineffektive fordi de var store og

hierarkiske. (Christensen, 2006). Mange av ideene og tiltakene ble hentet fra privat sektor hvor fokus på blant annet resultatstyring, konkurranseutsetting og horisontal spesialisering stod sterkt (Christensen og Læg Reid, 1998). Spesielt for modellen var at arbeidsoppgavene ble oppdelt og spesialiserte for å sørge for større effektivitet i staten. En annen viktig gevinst av reformen var de nye kravene om mål- og resultatstyring som vi kjenner i de offentlige etaten i dag.

Som en reaksjon på at effektivitetsproblemer i det offentlige ikke var løst gjennom reformtiltakene fra NPM, vokste det fram en ny reformbølge kalt New Public Governance (NPG) (Christensen, 2006). NPG representerte et nytt styringsregime fra omkring 1990 (Osborne, 2010). Der NPM hadde fokus på spesialisering, en-oppgave og autonomi (Christensen & Læg Reid, 2007), hadde NPG fokus på at ulike etater skulle ha et grensesnitt til hverandre når det kom til problemer og brukere, slik at de i fellesskap skulle samarbeide for å finne løsninger på den mest mulig effektive måten (Christensen, 2006). I dagens samfunn med stadig flere komplekse samordningsoppgaver er samhandling på tvers av etatsgrensene påkrevd. Dette er spesielt relevant ved bekjempe gjenstridige problemer, som blant annet arbeidslivskriminalitet.

2.2 Oppgaveløsning på tvers av organisasjoner

Tverretatlige samarbeid har sitt rasjonale i at uønskede fenomen treffer flere etater og forvaltningsnivåer. I offentlig sektor vil interorganisatorisk eller tverretatlig samarbeid ofte være forbundet med gjenstridige problemer eller ”wicked problems”. Dette er problemer som er komplekse, varige, ikke kan løses «en gang for alle» og typisk spenner over organisatoriske grenser, forvaltningsområder og hierarkiske nivåer. Det vil være stor variasjon mellom gjenstridige problemer på ulike områder; som sikkerhet og beredskap knyttet til terror og naturkatastrofer, fattigdom og arbeidslivskriminalitet. Interorganisatorisk samordning i staten er krevende av flere grunner. Den største utfordringen er at man skal løse oppgaver som krever innsats fra, og berører etater som utgjør adskilte hierarkiske organisasjoner.

Prinsippet om ministerstyre har vært dominerende i den norske forvaltningen og innebærer at statsråden har overordnet ansvar for forvaltningen av sitt fagområde og departement. Gjennom de to siste tiårenes omfattende reformer i offentlig sektor, har vi i dag økt fokus på mål- og resultatstyring og fristilling. En mulig effekt av mål- og resultatstyring er at fokuset rettes mot etatenes egen målsetting fremfor å rette oppmerksomheten mot tverrsektorielle utfordringer. Dette kan gjøre det utfordrende å jobbe med saksområder som krever koordinert innsats fra

flere etater (Gressgård m.fl., 2017). Til å være et lite land, er forvaltningsstrukturen kompleks og preget av tydelig sektor- og nivågrenser. Denne organiseringen er godt egnet til å håndtere spesialiserte og avgrensede saker, men den skaper utfordringer når sakene ikke følger nivå-, sektor- eller departementsgrenser og det kreves en horisontal samordning. Negative effekter av den offentlige organiseringen er gråsoneproblematikk, ansvarsfraskrivelse og manglende mulighet til å løse saker og problemer i sammenheng. (Fimreite og Lægneid, 2013)

Det eksisterer ingen ”beste praksis” for hvordan etater bør utforme et tverretatlig samarbeid. Det finnes stor variasjon i komplekse oppgaver med behov for interorganisatorisk samordning i staten. Variasjonen er særlig knyttet til type avhengighet og balanse mellom deltakende organisasjoner, om samordningsoppgavene er på sentralt eller lokalt nivå, hvor nær oppgavene er etatens kjernevirksomhet og hvilke virkemidler for samordning som blir benyttet (Gressgård m. fl., 2017). Mintzberg (1978) hevder at utforming av struktur og virkemidler for samordning bør tilpasses trekk ved de oppgavene som skal løses. Hvordan etater skal samarbeide, på hvilket nivå og hvordan de skal organisere seg, avhenger av hva slags samordningsoppgaver som skal koordineres. Jo større forskjeller det er mellom etatene, desto større tilpasninger er det behov for ved tverretatlige samarbeid. Integrert forvaltning eller helhetlig styring kan sees som et svar på den oppmerksomhet fragmenteringen i forvaltningen og «wicked problems» har fått de siste årene (Fimreite og Lægneid, 2013).

2.3 Interorganisatorisk samarbeid

Samarbeid baserer seg på at det finnes parter som ønsker å koordinere sine aktiviteter, og at man dermed ser nytten av dette. Organisasjonene må altså ønske at det beste gjøres for fellesskapet, og dette ønsket må være sterkere enn eventuelle egne interesser som kanskje ikke blir tilfredsstilt i et samarbeid (Repstad, 2004). Haugland (2004) forklarer at samarbeidsrelasjoner er dynamiske og utvikles gradvis. En sentral ledelsesutfordring er å håndtere endringer underveis i relasjonen med de andre bedriftene.

Interorganisatoriske samarbeid skiller seg fra tradisjonelle hierarkiske organisasjoner ved at samarbeidet representerer en sekundærstruktur. (Lauvås og Lauvås, 2004) Nettverksbygging og interorganisatorisk samarbeid er nødvendig for å få til kapabilitetsutvikling i den offentlige sektor, som vi opplever som påkrevd i dag for å sikre en effektiv ressursutnyttning i staten. Nettverksperspektivet innebærer at man fokuserer mer på forbindelseslinjer og samspill

mellom organisasjoner og organisatoriske enheter enn på organisasjonsinterne anliggende eller på samspillet mellom den enkelte organisasjon og dens omgivelser (Repstad, 2004).

Begrepene samarbeid, samordning og koordinering brukes om hverandre, i likhet med de engelske ordene "collaboration", "cooperation" og "coordination". Et annet begrep som ofte benyttes om de interorganisatoriske relasjonene er samstyring, som er den norske betegnelse på New Public Governance (NPG). En organisasjon eller et samfunns effektivitet avhenger ikke bare av hvor flink man er til å spesialisere seg, men også samordne seg (Repstad, 2004). *Samstyring* er i følge Røiseland og Vabø (2008) den ikke-hierarkiske prosessen hvor offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening, som i den internasjonale litteraturen kan fremstilles som selve kjernen i *governance*. Samstyring kan forstås som et forsøk på å tette gapet mellom stadig knappere offentlige ressurser på den ene siden og stadig større forventninger og stadig mer kompliserte problemer (Røiseland og Vabø, 2016). Denne formen for samarbeid krever mer eller mindre formelle rammer, regler og rutiner.

Koordinering defineres som prosessen hvor to eller flere organisasjoner skaper/bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø (Mulford og Rogers, 1982). Det er mer formalisert enn samarbeid, med vekt på felles målsettinger, med betydelig ressursinnsats (blant annet av personell på høyere nivå), som igjen kan virke som en betydelig trussel mot enhetens autonomi. Koordinering er et gi-ta forhold. Et økonomisk syn på koordinering er at de kostnadene som økt koordinering medfører må være mindre enn de gevinstene man oppnår enten ved mindre dobbeltarbeid, bedre kvalitet eller færre gråsoner (Repstad, 2004).

En av de vanligste måtene å koordinere virksomhet på er å utarbeide regler og rutiner for hvordan man skal gå fram i enkelte, nærmere definerte saker som er selve essensen i byråkratiet (Weber, 1971). Det er helt nødvendig å institusjonalisere seg for å lette samhandlingen i interorganisatoriske relasjoner preget av høy grad av kompleksitet (Håkansson og Snehota, 1995). Etablering av regler medfører at man ikke trenger å behandle alle saker som om de var nye (Repstad, 2004). Behovet for institusjonalisering avhenger imidlertid av samhandlingsoppgavens karakter og de involverte organisasjonene. Fysisk avstand er på mange måter den viktigste dimensjonen når man snakker om koordinering. Ens fysiske plassering bestemmer ofte hvem man treffer og dermed hvilken informasjon man får. Viktigheten av små geografiske forskjeller i interorganisatoriske relasjoner er knyttet til

muligheten for å gjennomføre både planlagte og spontane møter ansikt-til-ansikt, fysisk nærhet fører også til en mye hyppigere utveksling av informasjon, både knyttet til arbeidet og mer uformelt (Knoben og Oerlemans, 2006; Pfeffer, 1992).

I denne oppgaven velger jeg å benytte begrepet samarbeid om det interorganisatoriske forholdet. Samarbeidet er frivillig når det er initiert og etablert *bottom-up*, altså med utgangspunkt i de aktørene som er deltakere. Generelt er det en utfordring for prosjekter å bli akseptert og ansett som legitimt (Repstad, 2004). Studier viser at nettverksliknende samarbeid har størst sannsynlighet for å stå imot kriser og lykkes dersom de bygger legitimitet internt før de bygger den eksterne legitimiteten. Med intern legitimitet menes å ha etablert en felles og positiv oppfatning av samarbeidets funksjon blant deltakerne, mens ekstern legitimitet på den andre siden går ut på støtte blant finansierer, regulatorer, offentligheten og media (Røiseland og Vabo, 2016). Ved samordning er det som regel allerede etablert en høy ekstern legitimitet fordi en tredjepart (ledelsen i organisasjonene) har pålagt organisasjonene å koordinere sine virksomheter i den tro at det er de beste løsningen (Repstad, 2004).

Samarbeid mellom organisasjoner kan ses på som transaksjoner. Alle former for interorganisatorisk samarbeid har til sikte å effektivisere strømmen av transaksjoner. Mennesker er forskjellige, de har forskjellig språk, normer og verdier i sin organisasjon og all samhandling er derfor sosial. Disse forskjellene som utgjør organisasjonskulturer skaper samhold innen en organisasjon, men har også en tendens til å skape avstand til andre kulturer (Bang, 1988). Personer som er grunnleggende uenige og ikke tror på de samme tingene, har ikke lett for å koordinere seg, og det forplanter seg videre til organisasjonene som de representerer. Forskjeller knyttet til personligheter, erfaringer og motivasjon ved individene fra de forskjellige organisasjonene gjør at man tar del i samarbeidet på ulike måter og de er avgjørende for hvordan relasjonen mellom organisasjonene er og hvordan utviklingen av relasjonene vi utarte seg (Håkansson, 1982).

Intensjonen med interorganisatorisk samarbeid er å nå felles målsetninger som partene ikke kan nå hver for seg. Det er først ved gjensidig avhengighet at man blir i stand til å skape en plattform for å nå målsetningen. Med mål menes en beskrivelse av en framtidig, ønsket tilstand (Andersen, 2009). En organisasjons formål er som regel knyttet til intensjonene i organisasjonens arbeid. I det offentlige er dette fastsatt på bakgrunn av politiske forhandlinger. En kan skille mellom *offisielle* og *faktiske mål* i en organisasjon (Sundin 1983). De offisielle målene er de skriftlige og offentlige målformuleringene, mens de faktiske er enkeltaktørers og

profesjoners mer eller mindre private mål. De offisielle målene er sjelden så presise og klare at de kan omsettes til praktisk virksomhet uten like. Faktiske mål er sjelden nedfelt i skriftlig form og blir dermed heller ikke analysert, diskutert, revidert eller reformulert i fellesskap.

Ved tillit organisasjonene og deltakerne imellom, blir det lettere å gi fra seg kontroll og gjøre seg avhengig av samarbeidsorganisasjonen. (Haugland, 2004). Forskningen på samarbeid i offentlig sektor påpeker betydningen av å etablere tillit mellom organisasjonene (Olsen m.fl., 2005). Når gode personlige relasjoner utvikles mellom deltakerne i samarbeidene, skapes en felles identitet og forståelse av hva samarbeidet er og hva det skal bidra med, og de oppnår en positiv gjensidig avhengighet. (Haugland, 2004) Enkelt forklart er tillit en faktor som er en fremmer, mens mangel på tillit er en potensiell hemmer for samordning mellom organisasjoner.

2.3.1 Ledelse av interorganisatoriske samarbeid

Ledelse i samarbeid dreier seg om å oppnå samarbeidsgevinster ved blant annet å skape oppslutning om felles mål, få folk til å samle og forplikte seg, samt få personer til å arbeide sammen på tvers av organisatoriske og profesjonelle strukturer (Willumsen 2009:81). Flere forskere har påpekt at arbeidstakere, spesielt innen kunnskapsintensive bedrifter, stiller nye krav og utviser en endret holdning overfor sine ledere, arbeidsgivere og arbeidet i seg selv (Mintzberg 1998; Assmann, 2008). Et sentralt moment er forventninger om stor grad av autonomi, innflytelse, selvstendighet, fleksibilitet og tverrfaglig samarbeid. Det har betydning for hvordan arbeidet i interorganisatoriske samarbeid skal organiseres og ledes. I litteraturen innen ”Collaborative Public Leadership” kommer det til uttrykk et iboende behov for en eller annen form for formell leder eller ledelse i samarbeid i følge Huxham og Vangen (2005).

Internasjonal forskning viser at organisering og ledelse av samstyring har betydning for hvilke resultater som kan oppnås. Kenis og Provan (2009) skiller mellom tre forskjellige måter som ledelsen i samarbeidet kan organisere seg på. (1) Delt ledelse, (2) Ledet av sentral samarbeidspartner eller (3) ledet av en nettverksadministrasjon. Delt ledelse går ut på at ledelsen i det organiserte samarbeidet ikke er lagt til en spesifikk aktør, på denne måten er det slik at deltakerne i fellesskap som ivaretar ledelsen. Når samarbeidet er ledet av en sentral samarbeidspartner er det ofte en sterk deltakende organisasjon som har nok ressurser og legitimitet til å spille en ledende rolle i samarbeidet. Dette kan typisk forekomme i det offentlige og kan for eksempel være den organisasjonen som tok initiativet til samarbeidet i utgangspunktet eller den organisasjonen som huser samarbeidet fysisk og/eller administrativt.

Den siste varianten er når samarbeidet er ledet av en nettverksadministrasjon. I disse tilfelle fjernes risikoen for ineffektivitet ved delt ledelse og problemene med dominans når kun en av samarbeidspartnerne står for ledelsen. Det opprettes en spesifikk enhet for å lede og koordinere arbeidet og dets aktiviteter. Denne enheten kan enten være liten eller stor, avhengig av samarbeidets behov. Ingen av modellene er å foretrekke fremfor andre, da det avhenger av selve samarbeidet, men det kan være uheldig å velge et samarbeid med delt ledelse dersom målet er å være mest effektive, på lik linje som at det kan være vanskelig å forvente høy grad av gjensidig involvering og forpliktelse dersom samarbeidet er styrt av en sentral samarbeidspartner (Røiseland og Vabo, 2016).

Å samarbeide på en fornuftig måte er en prosess som organisasjonene må lære. I henhold til Lambe m.fl. (2002) består samarbeidskompetansen av tre komponenter: For det første handler det om *samarbeidserfaring*. Deltakelse i ulike tidligere samarbeid bidrar til økt kunnskap om hvordan samarbeid skal ledes og utvikles. Den andre komponenten er *utvikling av samarbeidsledere*. Det innebærer at lederne blir stilt ovenfor nye krav utover det de møter internt i bedriften. De må ha kunnskap om samarbeid og fungere som brobyggere av bedriftens interesser. Til slutt har vi *ferdigheter i å identifisere partner*. En av de viktigste forutsetningene for samarbeid eller allianser mellom organisasjoner er å velge rett partner. Det gjelder å skille ut de gode samarbeidspartnerne på et så tidlig tidspunkt som mulig. For offentlige etater er ikke dette like enkelt. Ofte er det ”gitt” hvilke samarbeidspartnere man må benytte og oppgaven blir derfor å gjøre samarbeidet best mulig.

Nettverksbegrepet brukes i mange sammenhenger både i næringslivet og offentlig virke. Nettverkene er relasjonene til andre bedrifter. Bedriftsrelasjonene blir først omtalt som et nettverk når det er minst tre bedrifter involvert og det er forbindelse mellom alle aktørene (Haugland, 2004). Det er viktig med likeverdighet mellom alle aktørene for å få samarbeidet til å fungere, men forskning viser at noen deltakere i nettverkssamarbeid tar en mer aktiv rolle enn andre mindre villige og egnede deltakere. Dette er uheldig for balansen mellom aktørene (Røiseland og Vabo, 2016).

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) og Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har kartlagt og utarbeidet seks råd til departementene om hvordan samordning mellom offentlige etater bør gjøres på bakgrunn av erfaringer fra toppledere, mellomledere og medarbeidere i departementer og virksomheter som har vært involvert i konkrete tidsavgrensede

samarbeidsoppgaver som en strategi eller handlingsplan (Direktoratet for økonomistyring, 2017).

- 1) Bli enige om felles verdier og prinsipper for samarbeidet: Tillit, pragmatisme, åpenhet
- 2) Få en felles forståelse av problemer, interesser og muligheter
- 3) Få en felles forståelse av omfanget av, og ambisjonsnivået for samarbeidet
- 4) Etabler forankring på politisk og administrativt nivå som gir eierskap over tid
- 5) Gi virksomhetene frihet med hensyn til hvordan de løser oppgave
- 6) Bruk som hovedregel de ordinære og etablerte styringsstrukturene, og sørg for gode samordnings- og samarbeidsstrukturer på tvers

2.3.2 utfordringer ved interorganisatorisk samarbeid

Tverretattlig samarbeid er basert på at deltakerne kommer fra ulike etater, ikke først og fremst at de representerer ulike fag. Interorganisatorisk samordning i staten er krevende, av flere årsaker. Hovedutfordringen er at man skal løse oppgaver som krever innsats fra og berører etater som utgjør adskilte hierarkiske organisasjoner. Hver etat er i tillegg underordnet ulike departementer og i norsk sammenheng forsterkes utfordringen gjennom prinsippet om ministerstyre og mål- og resultatstyring, som begge bidrar til å gi det vertikale og hierarkiske forrang i styring av staten (Gressgård m. fl., 2017).

De resultatene som realiseres gjennom nettverkssamarbeid kan betraktes som et kollektivt gode, og gratispassasjerproblemet kan også bli en utfordring i nettverkssamarbeid. Albanese og Van Fleet (1985) forklarer fenomenet som situasjoner hvor medlemmene ”oppnår fordeler av gruppemedlemskapet, men ikke tar en proporsjonal del av kostnadene som er forbundet med fordelene”. Kostnadene ved å drive nettverk må deles av organisasjonene og hver organisasjon må være villig til å oppgi noe av egen selvstendighet i bytte mot de fordelene som nettverkssamarbeidet gir (Rokkan, 1995). Dette krever ofte forhandlinger mellom parter for å komme til enighet om samarbeidet. En forhandling er når to eller flere parter, med delvis motstridende interesser, forsøker å finne en felles løsning. Når det er to eller flere parter, som det ofte kan være ved interorganisatorisk samarbeid, øker også kompleksiteten i forhandlingene (Rognes, 2012).

I situasjoner der gratispassasjerproblemet oppstår må det etableres bindende forpliktelser slik at partene handler til fellesskapets bedre i stedet for kun egen gevinst. Forpliktelsene kan være

avtaler om hvilke forpliktelser partene har til samarbeidet; hvilke ressurser som skal settes inn, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og lignende. Videre må organisasjonene sikre at forpliktelsene etterleves. Forskning viser at i situasjoner der en bedrift blir tillagt oppgaven med å være administratorbedrift, vil de også få større innflytelse over utviklingen av samarbeidet enn de andre bedriftene, noe som igjen kan føre til en ubalanse mellom bedriftene. Desto viktigere nettverkssamarbeidet er for bedriftene, jo bedre resultatoppnåelse. Det er derfor svært viktig at alle involverte parter samarbeider, og at det skapes en balanse mellom de ulike bedriftenes bidrag og innflytelse (Haugland 2004; Nesheim 1994).

Utgangspunktet er at ingen av etatene har kompetanse til å pålegge de andre etatene bestemte arbeidsoppgaver eller gi instruksjoner om hvordan de skal utføre sitt arbeid. I den grad en etat skal styre samarbeidet må det være basert på frivillighet fra de andre samarbeidspartnerne. Dersom en etat skal ha anledning til å styre andre etater som ikke ønsker en slik styring, vil det kreves at det foreligger en *lovbestemmelse* som gir dem denne kompetansen. ("Juridiske rammer for tverretatlig samarbeid av Olsen, L.O. i Repstad, 2004)

Om samarbeidet er tverretatlig eller internt i en enkelt etat, er avgjørende for hvilke regler som gjelder for de ansattes mandat og for bruk av taushetsplikt (Repstad, 1993). Tilhører deltakerne samme etat, innebærer det at de innen visse grenser kan utveksle informasjon og opplysninger som er relevant og nødvendig for arbeidet. I det tverretatlige samarbeidet er kravene som stilles vesentlig strengere enn når samarbeidet foregår mellom medarbeidere i samme etat. Tverretatlig samarbeid over etatsgrensene representerer derfor minst like mange og store utfordringer som man finner i det tverrfaglige samarbeidet i en institusjon. På regjeringens hjemmesider står det:

"Taushetsreglene skal følges, og i dette ligger det rom for tolkning. Det er viktig at reglene tolkes slik at de fremmer det forebyggende arbeidet gjennom godt tverretatlig og tverrfaglig samarbeid, og allikevel ivaretar personvernet." (Regjeringen, 2016).

Taushetsplikt mellom etater er altså ikke svart-hvitt og må vurderes fra sak til sak. Leif Oscar Olsen i Repstad (2004) forklarer at hovedårsaken til samarbeidsproblemer ikke er *taushetsplikten*, men det at man overfor samarbeidspartnere velger å benytte seg av sin *taushetsrett*. I de tilfellene der en velger å benytte seg av taushetsretten, er det altså ikke taushetsplikten som hindrer samarbeid, men det at vedkommende kan gi opplysninger om det han ønsker, men også la være å gjøre det. Han påpeker at innenfor eksisterende lovgivning om

taushetsplikt, bør det foreligge et betydelig tverretatlig samarbeidspotensiale som ikke er utnyttet. (Leif Oscar Olsen i Repstad, 2004)

Avhengig at samarbeidets omfang og betydning, vil det være fornuftig å sette av ressurser til samarbeidstiltaket og bygge kompetanse på det aktuelle området organisasjonene samarbeider om. Kunnskap om og forståelse av både samarbeidspartnerne og selve samarbeidsstrategien er en viktig del av dette. (Gressgård m.fl. 2017)

Gressgård m.fl. (2017) har utviklet fire dimensjoner som beskriver typer av faktorer som eksisterer i grensesnittene mellom organisasjoner:

- (1) *Geografisk distanse* går ut på at organisasjonene som skal samordne aktiviteter er lokalisert på ulike lokasjoner som legger begrensninger for måten koordinering og kommunikasjonsprosesser kan foregå. Knobens og Oerlemans (2006) hevder at det er svært viktig med små geografiske forskjeller i interorganisatoriske relasjoner fordi det åpner muligheten for å gjennomføre planlagte og spontane møter ansikt-til-ansikt.
- (2) *Kognitiv distanse* innebærer ulikheter mellom organisasjonene i perspektiver og kunnskapsbaser. Evnen til å forstå hverandre og samordne aktiviteter reduseres når den kognitive distansen mellom de involverte organisasjonene øker fordi organisasjonene innehar ulike kunnskap, tolkning, forståelse og evaluering av ulike situasjoner i tillegg til ulik bruk av begreper og språk.
- (3) *Organisatorisk distanse* vil si organisatoriske forskjeller innen struktur, størrelse, beslutningsprosesser mellom de involverte organisasjonene. Knobens og Oerlemans (2006) forklarer at samordning mellom organisasjoner som har organisatorisk nærhet er lettere fordi kulturelle forutsetninger, forståelse og verdier kan være dypt forankret i organisasjonenes medlemmer og vanskelig å endre.
- (4) *Strukturell distanse* beskriver hvordan mulig asymmetri og maktbalanse mellom de involverte organisasjonene potensielt kan skape avhengigheter og begrensninger når det gjelder beslutningstaking ved ulike interesser og mål hos de involverte partene.

Under er en sammenstilling av den viktigste teorien innen interorganisatorisk samarbeid.

	Interorganisatorisk samarbeid
Kjennetegn	Dimensjoner som beskriver typer av faktorer som eksisterer i grenselandet mellom organisasjoner: Geografisk distanse, kognitiv distanse, organisatorisk distanse, strukturell distanse (Gressgård m. fl., 2017). Finnes ingen "beste praksis". Ekstern legitimitet - en tredjepart har pålagt organisasjonene å koordinere aktivitetene sine. Samarbeidet kan ses på som transaksjoner.
Organisering	Institusjonalisering - regler og rutiner for samarbeid når forholdet er preget av høy grad av kompleksitet (Weber, 1971; Håkonsson og Snehot, 1995)
Ledelse	Kan ledes ved enten delt ledelse, ledet av sentral samarbeidspartner eller av en nettverksadministrasjon (Kenis og Provan, 2009).
Medarbeidere	Krever fire typer ressurser blant medlemmene i samarbeidet 1. Champion, 2. intern politisk innflytelse, 3. teknisk innflytelse og 4. administrativ kapasitet (Agranoff, 2007). Medarbeiderne krever større grad av autonomi, innflytelse, selvstendighet, fleksibilitet og tverrfaglig samarbeid (Mintzberg 1998; Assmann, 2008).
Suksesskriterier	Gjensidig avhengighet (Andersen, 2009), tillit (Haugland, 2004; Olsen m.fl., 2005), bygge intern legitimitet før ekstern legitimitet (Røiseland og Vabo, 2016) , gode personlige relasjoner (Bang, 1988), kunnskap og forståelse om samarbeidspartnere og selve samarbeidsstrategien (Gressgård m. fl., 2017). Felles verdier og prinsipper for samarbeidet (tillit, pragmatisme, åpenhet), få en felles forståelse av problemer, interesser og muligheter, få en felles forståelse av omfanget av, og ambisjonsnivået for samarbeidet, etabler forankring på politisk og administrativt nivå, gi virksomhetene frihet, bruke de ordinære og etablerte styringsstrukturene og sørge for gode samordnings- og samarbeidsstrukturer på tvers (Direktoratet for økonomistyring, 2017).
Gevinster	Kapabilitetsutvikling i offentlig sektor (Repstad, 2004), mer effektiv ressursutnyttning, nødvendig for å håndtere gjenstridige problemer (Weber og Khademian, 2008). Nå felles målsettinger som partene ikke kan nå hver for seg (Andersen, 2009).
Utfordringer	Løse oppgaver som krever innsats fra etater som har adskilte hierarkiske organisasjoner (Gressgård m. fl., 2017). Balanse mellom ulike bedrifters bidrag og innflytelse/gratispassasjerproblemet (Haugland, 2004; Nesheim, 1994). Ministerstyre og mål- og resultatstyring (Gressgård m. fl., 2017). Taushetsplikt og taushetsrett (Olsen i Repstad, 2004).

Tabell 2.1: Syntese av teorien innenfor interorganisatorisk samarbeid.

2.4 Prosjektorganisering

En stor andel av all verdiskapning i Norge skjer gjennom prosjekter. Denne arbeidsformen er utbredt i både offentlig og privat sektor. Rolstadås (2011) definerer prosjekt som ”et tiltak som har karakter av et engangsforetagende, med gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme”. Av Jessen (1996) og Westhagen (1991) finner vi at kjennetrekke ved prosjektoppgaven er at den er unik, skiller seg fra det rutinemessige, at mål og rammer kan angis, at den er tverrfaglig og at det normalt kreves innsats fra flere avdelinger. Omfanget av litteratur og forskning innen prosjektorganisering og prosjektledelse er stort, og mye tyder på at prosjektarbeidsformen er populær og vil fortsette og vokse i alle deler av samfunnet (Karlsen, 2017). Jeg har valgt å ha med prosjektorganisering fordi har klare likhetstrekk med hvordan de tverretatlige interorganisatoriske samarbeidene kan være organisert. Den største forskjellen er imidlertid at de interorganisatoriske samarbeidene ofte ikke har det samme avgrensede omfanget i form av en tids- og kostnadsramme.

Behovet for kontroll og effektivitet i organisasjoner skaper administrasjon og formalisering av aktiviteter. Organisasjoner trenger formalisering og standardisering for å sikre effektiv og forutsigbar atferd. Formalisering refererer til i hvilken grad organisasjonens politikk, praksis og oppgaveutførelse er standardisert (Hatch, 2006). Møter er en form for standardisert praksis og er blitt et belastet ord, men det er viktig å ha faste møter for å etablere en arena for informasjonsutveksling. Det må defineres hyppighet, hvilke saker som skal tas opp i møtene og hvilke deltakerrettigheter og plikter som finnes i følge Pål Repstad (2004). Det er imidlertid viktig å være klar over at standardisering begrenser den enkelte lederens og medarbeiderens frihet i jobbutførelsen. Det er derfor viktig å avveie hvor mye standardisering av atferd som er nødvendig for å produsere kvalitet i varer og tjenester, opp mot den kvaliteten som sikres bare ved at medarbeiderne og ledere selv tar beslutninger (Mikkelsen og Laudal, 2014). Men for sterk kontroll og styring fra toppen av en organisasjon kan redusere operative lederes og medarbeideres evne og mulighet til å ta beslutninger.

Prosjektorganisering i den enkleste form er når prosjektet organiseres innen en primærorganisasjon som er byråkratisk organisert og som skal benytte prosjektets arbeid selv. Gruppen er satt sammen av deltakere fra organisasjonen på bakgrunn av deres fagfelt og kunnskap. Videre kan prosjektorganiseringen utvikles til å gjelde flere parallelle prosjekter i primærorganisasjonen. Enten kan dette være i organisasjoner med fullt gjennomført

prosjektorganisering der selve kjernevirksomheten er organisert i flere prosjekter og disse spiller en dominerende rolle for den normale virksomheten til forskjell fra den enkleste formen for prosjektorganisering. En annen måte å organisere flere pågående prosjekter i samme organisasjon er matriseorganisering. Matriseorganisasjon gjør det mulig å ha to type strukturer samtidig; en primærstruktur der medarbeiderne er ansatt i enten en funksjonell enhet eller en produktbasert enhet og prosjekter som medarbeiderne lånes eller leies ut til som også innebærer interorganisatorisk samarbeid. Det gir en matrisesstruktur med to autoritetslinjer og *dobbel tilknytning*. Ved prosjekt med flere primærorganisasjoner er det vanlig å opprette styringsorganer i form av en styringsgruppe som kan fungere som en skjerm mot de mange eksterne interessentene fra de forskjellige primærorganisasjonene og eventuelle eksterne aktører. (Nylehn, 2002)

2.4.1 Prosjektbasert arbeidsform

Den prosjektbaserte arbeidsformen har mange likhetstrekk med tverretatlige, samlokaliserte samarbeid. Arbeidsformen prosjekt kjennetegnes for det første med at oppgaven stilles i sentrum både i forhold til rammene for arbeidet og gruppens organisering. Videre stilles prosjektet fritt i forhold til primærorganisasjonen. I praksis vil det være enkelte begrensninger og føringer, men prosjektet er plassert utenfor eller på siden av primærorganisasjonen i den hensikt å ha en større autonomi enn de regulære avdelingene. Et annet trekk ved arbeidsformen i prosjekt er at det ofte samarbeides på tvers av fag og avdelinger. Det skyldes både at oppgavene ofte er så unike at de ikke hører inn under bestemte avdelinger. En gruppe med ulike fagkompetanse kan belyse oppgaven fra flere vinkler og kan skape synergieffekter i prosjektarbeidet. Et annet aspekt ved samarbeidsformen er at deltakerne ofte har *dobbel tilknytning*. Med det menes at de har sin faste posisjon i primærorganisasjonen i tillegg til en plass i prosjektgruppen. Deltakeren kan fristilles fra jobben i primærorganisasjonen, men det kan hindre de positive synergieffektene det er å være "ambassadør" i sin faste avdeling. Et annet problem ved å fristille deltakerne helt er at prosjektenes levealder er kort, og at løsningen derfor blir midlertidig. Utfordringen med den doble tilknytningen kan imidlertid være økt belastning og konflikter med hensyn til prioriteringer og tilstedeværelse både i primærorganisasjonen så vel som prosjektorganisasjonen. De to "søylene" representerer ofte ulike krav og målsettinger som må forenes. Nylehn (2002) anbefaler imidlertid å beholde plassen hos primærorganisasjonen, men finne frem til avtaler om hvordan den doble tilknytningen skal løses underveis. Tilslutt innebærer arbeidsformen at deltakerne arbeider som en gruppe. Både i forhold til gjennomføringen der deltakerne er nødt til å forholde seg til

og stå sammen om oppgaven som en helhet, men også i den forstand at de skal utvikle en sosial enhet som oppnår et fellesskap. (Nylehn, 2002)

2.4.2 Prosjektgruppen

Deltakerne kan sees på som interessenter i den forstand at de er fremtidige brukere av det som kommer ut av prosjektet. I samarbeid med andre kan deltakernes egne interesser eller interessene til enhetene de kommer fra i primærorganisasjonen, betraktes som et grunnlag for positivt bidrag. Deltakere med egeninteresse i prosjekter kan antas å være opptatt av det funksjonelle, de innehar relevant kunnskap til å komme frem til noe som er hensiktsmessig og de kan også være ekstra motiverte til å gjøre en innsats fordi det kan komme en selv til gode (Nylehn, 2002). For deltakerne i prosjektet kan selv arbeidsformen være en god løsning i seg selv fordi den kan skape en god *arbeidssituasjon*. Å delta i prosjekter kan være en avveksling og utfordring med læring både av faglig og sosial art. (Nylehn, 2002)

Ved prosjektorganisering eller samhandling mellom ulike organisasjoner foregår kommunikasjonen internt i gruppen, mellom deltakerne. Felles oppgaveløsning på tvers av ulike bakgrunn både med hensyn til utdanning, erfaringer, interesser og tilhørighet kan øke graden av gjensidig forståelse mellom deltakerne og deres eventuelle primærorganisasjoner. I tillegg til den interne kommunikasjonen foregår det tverrgående kommunikasjon i prosjektarbeidet knyttet til det som skjer i primærorganisasjonen. Prosjektet benytter ressurser fra virksomheten på tvers av de ulike avdelingene og kommuniserer med disse for å benytte seg av ressursene som er igjen i virksomheten. God kommunikasjon vil sørge for bedre løsninger, når gruppen klarer å utnytte sin forskjellighet og samarbeide godt. Denne læringen gjennom den gode kommunikasjonen er å anse som avgjørende for at prosjektformen skal fungere. (Nylehn, 2002)

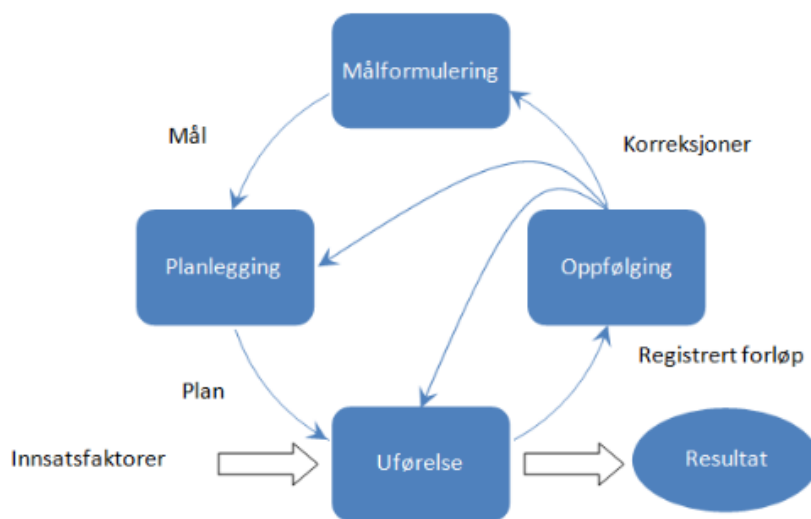
2.4.3 Prosjektledelse

Effektiv ledelse og lederskap av prosjektet blir ofte fremhevet som avgjørende for at prosjektet skal bli vellykket (Prabhakar 2005, Turner og Müller 2007). Prosjektlederen sine oppgaver er i følge Mikkelsen og Riis (2011) delt inn i fire ledelsesoppgaver. *Ledelse av prosjektoppgaven* innebærer ansvaret om å oppnå prosjektmålet. *Ledelse innover* går ut på å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektgruppen. *Ledelse utover* derimot innebærer å ha god dialog med oppdragsgiver og styringsgruppen samt øvrige av prosjektets interessenter som for eksempel media. Den siste ledelsesoppgaven er *styring og administrasjon* som går ut på å lede

og styre det daglige prosjektarbeidet og sørge for å ta de nødvendige beslutningene når situasjonen krever det. (Karlsen, 2017)

Westhagen et al. (2008) beskriver prosjektets styringsløyfe (figur 1) som de ulike styringsfunksjonene: målformulering (1), planlegging (2), utførelse (3) og oppfølging (4) og hvordan de henger sammen. Ledelsesnivået har anledning til å benytte *korrektive tiltak* som går ut på å justere utførelsen, korrigere planer eller korrigere mål for å lede prosjektet.

Figur 2.1: Prosjektets styringsløyfe (Westhagen et. al. (2008))



Hauschildt m.fl. (2000) har sett på forhold og faktorer som er viktige ved utvelgelsen av prosjektlederen. Vedkommende må ha *kompetanse og erfaring* fra arbeid med prosjekter og gjerne kompetanse om arbeidet som prosjektet skal

utføre. Videre bør prosjektleder være dyktig til å bygge nettverk og relasjoner, og flink til å *kommunisere* både muntlig og skriftlig. Evnen til å ha overblikk og helhetsforståelse, personlig fremtreden og troverdighet, evne til å jobbe under stressende situasjoner, sosial forståelse, toleranse og tilpasningsevne er eksempler på viktige *personlige egenskaper* som verdsettes hos en prosjektleder. En annen viktig egenskap ved prosjektlederen er at vedkommende *får jobben gjort*. Det innebærer at han er resultat- og målorientert, er villig til å ta ansvar, har fokus på problemløsning og har evne til å ta risikofylte og vanskelige beslutninger, - og ha gjennomslagskraft slik at beslutningene blir iverksatt. Tilslutt bør prosjektlederen ha erfaring med ledelse av prosjekter eller annet personellansvar. Kravene til den ideelle prosjektleder kan derfor være store. Satt på spissen har Kerzner (2013) kommet fram til at den ideelle prosjektleder bør ha ”doktorgrad både i engineering, ledelse og psykologi, ha erfaring fra forskjellige prosjektlederstillinger i minst 10 virksomheter og ikke være eldre enn 25 år”. Det er altså ikke lett å tilfredsstillere alle ønsker og krav som prosjektleder. (Karlsen, 2017)

Prosjekter kan kun gjennomføres hvis eksterne parter, først og fremst primærorganisasjonene tilfører ressurser, samtidig som arbeidet forutsettes å foregå med en viss autonomi (Nylehn, 2002). Den eksterne avhengigheten innebærer at de utenforstående partene får noe å si, noe som igjen kan begrense selvstendigheten til prosjektet og muligens også hemme arbeidet. Dette er et spesielt alvorlig for styringsgruppen eller oppdragsgiveren. De ønsker kontroll og styring, samtidig som prosjektet trenger frihet fordi det gir bedre betingelser for utfallet.

Under er en sammenstilling av den viktigste teorien innen prosjektorganisering.

	Prosjektorganisering
Kjennetegn	”Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende, med gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme” (Rolstadås, 2011). Ensidig målsetting, begrenset ressurstilgang, engangsforetak, bestemt start- og sluttdato, tverrfaglig arbeid (Jessen, 1996; Westhagen, 1991; Karlsen, 2017). Oppgaven stilles i sentrum (Nylehn, 2002).
Organisering	Behov for kontroll, effektivitet, formalisering og standardisering (Repstad, 2004).
Ledelse	Prosjektorganisering krever effektiv ledelse og lederskap (Prabhakar, 2005; Turner og Müller, 2007). Ledelse innover, utover og av prosjektoppgaven (Mikkelsen og Riis, 2011). Lederen må ha kompetanse og erfaring, god til å kommunisere, få jobben gjort og ha egnede personlige egenskaper som ha overblikk, sosial forståelse mm. (Karlsen, 2017)
Medarbeidere	Medarbeiderne er interessenter i prosjektet, og er som regel interesserte i å være med på å skape en god arbeidssituasjon. De innehar relevant kunnskap, og kan ofte være ekstra motiverte fordi det kan komme dem selv til gode (Nylehn, 2002).
Suksesskriterier	"Bottom-up" samarbeid (Repstad, 2004). Autonomi fra eksterne parter. Fristilling av prosjektet fra basisorganisasjonen (Nylehn, 2002). Samarbeid på tvers av fag og avdelinger (Nylehn, 2002).
Gevinster	Større autonomi enn de regulære avdelingene. Synergieffekter ved å jobbe på tvers av avdelinger og fagfelt. (Nylehn, 2002)
Utfordringer	Utfordring at samarbeid blir akseptert og ansett som legitimert (Repstad, 2004). Utfordringer med "dobbel tilknytning", å fristille deltakerne fra primærorganisasjonen (Nylehn, 2002). Grad av standardisering (Mikkelsen og Laudal, 2014).

Tabell 2.2: Syntese av prosjektorganiseringsteorien.

2.5 Teamarbeid

Et prosjekt kan bestå av et eller flere team. Begrepet team blir benyttet i mange forskjellige sammenhenger. Det er flytende overganger mellom det som kalles arbeidsgrupper og det som betegnes som team, men en viktig forskjell mellom arbeidsgruppe og team er at en arbeidsgruppe betraktes som et forum for informasjonsutveksling, mens et team i større grad er basert på fellesskap og samspill mot et større mål. Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater (Assmann, 2008). Karlsen (2017) definerer team som en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse. Dette samsvarer med hvordan de operative gruppene i arbeidslivskriminalitetsentrene er organisert, og er derfor relevant for denne studien.

Teamorganisering er måten teamet strukturerer virksomhetens medarbeidere og oppgaver på. Begrepet brukes ofte synonymt med det som i tradisjonell vitenskapelig litteratur omtales som smågrupper. Det vil si grupper på fra 3 til 9 medlemmer med felles oppgaver og mål (Assmann, 2008). Et team vil sjelden fungere effektivt med flere enn ti aktører. Store team krever mer struktur, mer formelle møter og en klarere rollefordeling. (Kjøde, 1999)

2.5.1 Tverrfaglige team

Samfunnslivet har blitt så sektordelt, kunnskapen så spesialisert og funksjonsdifferensieringen så langt drevet, at helhet og sammenheng er blitt vanskelig å håndtere (Lauvås og Lauvås, 2004). Det har tvunget frem behovet for samarbeid på tvers av fagfelt. Den tverrfaglige innsikten kan utvikles både på teori- og handlingsplan ved utføring av arbeid i team. For å få til dette er teamene avhengig av medlemmer som er genuint interesserte i å utnytte mulighetene for interaksjon. (Lauvås og Lauvås, 2004)

Tverrfaglige teamarbeid innebærer som oftest danning av horisontalt organiserte team fra en vertikalt ledet gruppe. "Tverrfaglighet" sier noe om relasjonene mellom "fag" eller fagmiljøer, altså yrkesgrupper. Det er fagfolk fra flere etater som samordner sine kunnskaper (Rønbeck, 2003). Tverrfaglige team kjennetegnes ved at representanter fra ulike fag eller profesjoner er representert i teamet, og skiller seg fra funksjonsorienterte team som utelukkende består av aktører fra samme yrkesgruppe. Målet med tverrfaglige team er at kunnskap, ferdigheter, teori og metode fra de forskjellige profesjonene integreres ved hjelp av kommunikasjon mellom teammedlemmene. (Lauvås og Lauvås, 2004)

Hovedpoenget med tverrfaglig samarbeid er nettopp at ulikheter skal komme frem. Det er heller ikke hensiktsmessig å viske ut forskjellene i faglig-vitenskapelig kunnskap. Desto mer spisskompetanse man kan få tilgjengelig fra de bidragende fag og profesjoner, jo bedre er det. Tverrfaglig samarbeid kan, når det fungerer godt, ikke bare gi økt faglig innsikt som kommer det videre arbeidet til gode, men kan også bidra til å gi den enkelte aktør og profesjon økt selvforståelse. Det krever av aktørene tør å gå inn på nye arenaer hvor egen fagidentitet og evne til nytenkning blir satt på prøve. Samarbeid kan være interessant og utfordrende både faglig og personlig for medarbeiderne og kan derfor ha potensial til å bedre de ansattes motivasjon og trivsel i jobben. Mangfold i samarbeidene kan på den ene siden øke konfliktene i teamet men på den andre siden vil det også stimulere kreativitet og problemløsning og dermed også beslutningene som tas. (Karlsen, 2017)

For å sikre godt tverrfaglig samarbeid i team er tillit en viktig faktor, i følge Glavin og Erdal (2013). Et samarbeid basert på respekt og åpenhet vil ofte kunne føre til tillit mellom aktørene i samarbeidet da tillit også handler om å ha tillit til at de andre deltakerne sitter med relevant kunnskap. Videre bør en tverrfaglig gruppe tilstrebe å bygge felles holdninger gjennom felles opplæring for å skape en felles forståelse av samarbeidets viktighet. Dette sikrer også grobunn for et felles verdigrunnlag (Glavin & Erdal, 2013).

Det er lønnsomt å bruke tid på å rekruttere og utvikle medarbeiderne i gruppen, investeringen kommer tilbake i form av bedre samarbeid og bedre beslutninger. Ved rekruttering skiller vi mellom internt og eksternt arbeidsmarked. Hovedfordelen ved å rekruttere internt er at virksomheter kjenner og vet hvordan han/hun fungerer, i tillegg kan virke fremmede for moralen og engasjementet på arbeidsplassen av at de interne medarbeiderne blir prioritert fremfor de eksterne. På den andre siden åpner eksternt utlysning for en større søkergruppe, samt muligheten til å få inn nye medarbeidere med andre impulser og erfaringer som ofte kan være sunt for et team. (Assmann, 2008).

2.5.2. Effektive team

For at teamarbeidet skal være effektivt forventes en synergieffekt slik at teamet presterer bedre enn summen av de medlemmene ville gjort alene (Senior og Swailes 2004). Teamene må skape et felles engasjement og forpliktelse mot en felles prestasjon. Å skape synergieffekt gjennom teamorganisering vil imidlertid avhenge av i hvilken grad medlemmene har mulighet for interaksjon og kompetansedeling (Lauvås og Lauvås, 2004). Teamets *autonomi* er også av stor betydning. Med autonomi menes selvledelse som innebærer at teammedlemmene har direkte

kontroll over ledelse og gjennomføring av et sett arbeidsoppgaver som de har fått delegert fra ledere i organisasjonen (Langfred, 2000a; 2000b). Et teams autonomi handler om mulighetene for å sette mål (hva), velge arbeidsmetoder (hvordan) og planlegge arbeidet (når) og fordelingen av arbeidet i gruppen (hvem). (Molleman, 2000).

Ikke alle team er like effektive. En generell utfordring som går igjen ved prosjekt- og teamarbeid er gratispassasjerproblemet – tilfellene hvor enkelte av teammedarbeidere nyter godene av samarbeidet uten å yte (Olsen, 1965). Teammedlemmer i velfungerende team jobber imidlertid mer effektivt, har mindre stress og større innsats, og de er også flinke til å komme opp med nye ideer som kan forbedre deres arbeid videre (Katzenback og Smith 1999).

Teamet må balansere mellom den kompetansen som trengs for å utføre oppgavene godt, og de relasjonelle behovene til teammedlemmene. I tradisjonelle organisasjoner har ledere hovedansvaret for denne balansen, mens i team er det derimot teammedlemmene selv som er ansvarlige for at oppgavene gjøres, mål nås og sosiale behov ivaretas. Hele teamet har ansvar for å lede seg selv og hverandre. Dette kalles distribuert ledelse (Spillane, 2006) og innebærer at teammedlemmene må ta initiativ til diskusjon, bidra med ideer og forslag, dele informasjon, spør andre om informasjon, oppklare misforståelser, oppsummere diskusjoner og bidra til sosialt felleskap og støtte (Mikkelsen og Laudal, 2014). Vellykkede teamarbeid er avhengige av at organisasjonen er lagt til rette for en slik organisering og av at dette støttes av ledelsen. Ledelsen må være lite dirigerende og heller mer veiledende og fullmaktsgivende for å kunne gi det handlingsrommet som gruppen trenger. Videre er det viktig at teamene får støtte fra ledelsen gjennom de ulike fasene av utviklingen. Ethvert team blir aldri godt nok, det er alltid rom for utvikling og læring som for eksempel drøftinger og evalueringer. Det er nødvendig når teamet står overfor nye utfordringer, som for eksempel når nye medlemmer kommer inn i teamene (Lauvås og Lauvås, 2004).

2.5.3 Læring i team

I organisasjonsteorien er læring et begrep som er relativt nytt. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer læring som en prosess hvor mennesker skaffer seg ny kunnskap og innsikt, og endrer sin adferd på grunnlag av dette. Det kan skilles mellom individuell læring som er læring på individnivå, og organisasjonslæring (Fiol og Lyles, 1985) – som til forskjell fra individuell læring utvikler og vedlikeholder læringssystemer som ikke bare påvirker organisasjonens nåværende medarbeidere, men også framtidige medarbeidere ved hjelp av organisasjonens historie og normer (Karlsen 2016). Organisasjoner lærer via dens individuelle medlemmer

(Kim, 1993), og læringen vil variere over tid. Bang (2010) hevder at teamarbeid må læres. Han har sett på følgende tre viktige forhold som teammedlemmene må være bevisste på: For det første må det (1) avklares hvorfor virksomheter skal organisere arbeidet i team, og hva teamet skal produsere. Videre må (2) samtlige teammedlemmer akseptere og respektere at de er avhengige av hverandre for å nå felles mål, og (3) se seg selv som en del av en større helhet.

Under er en sammenstilling av den viktigste teorien innen teamarbeid.

	Teamarbeid
Kjennetegn	Et prosjekt kan bestå av flere team. Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater. (Assmann, 2008)
Organisering	Velfungerende team er avhengige at organisasjonen er tilrettelagt for teamarbeid (Mikkelsen og Lauvdal, 2014). Grupper på mellom 3-4 og 8-9 medlemmer. Store team krever mer formalisering enn små team. Tverrfaglige team. (Lauvås og Lauvås, 2004).
Ledelse	Krever lite dirigerende ledelse og støtte. Tverrfaglige team er horisontalt organisert fra en vertikal ledet gruppe (Lauvås og Lauvås, 2004).
Medarbeidere	Distribuert ledelse (Spillane, 2006). Medarbeiderne må akseptere og respektere at de er avhengige av hverandre og er del av en større helhet (Bang, 2010).
Suksesskriterier	Tillit, respekt og åpenhet. Bygge felles holdninger og verdigrunnlag gjennom felles opplæring (Glavin og Erdal, 2013). Interaksjon og kompetansedeling gjennom kommunikasjon mellom aktører fra ulike fag. Teamets autonomi er av stor betydning for suksess. (Langfred, 2000). Lønnsomt å bruke tid på rekruttering og utvikling av medarbeiderne (Assmann, 2008).
Gevinster	Bedre de ansattes motivasjon og trivsel (Karlsen, 2017), synergieffekter av teamarbeidet (senior og Swailes, 2004). Mer effektivitet, mindre stress og større innsats i tillegg til nytenkning (Katzenback og Smith, 1999).
Utfordringer	Gratispassasjerproblemet (Olsen, 1965). Balansere kompetansen som behøves i gruppen (Mikkelsen og Lauvdal, 2014).

Tabell 2.3: Syntese av teorien innen teamarbeid.

2.6 Tidligere forskning på tverretatlige samarbeid

Det eksisterer få undersøkelser innen interorganisatoriske samarbeid i offentlig sektor. Det er imidlertid to studier jeg vil trekke fram som har spesiell relevans for denne oppgaven. Den første studien er kartleggingen og evaluering av hvordan det lokale samarbeidet mellom statlige etater fungerer ved arbeidslivskriminalitetsentrene i Oslo, Stavanger og Bergen av Neby m. fl. (2016), på oppdrag for Arbeids- og sosialdepartementet. Rapporten ”Innsats mot arbeidslivskriminalitet” bygger på spørreundersøkelser, dokumentanalyser og et omfattende sett intervjuer, og ble gjennomført mellom høsten 2015 og høsten 2016. Rapporten konkluderer med at satsningen på tverretatlig samarbeid mellom de statlige aktørene i bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet i store trekk er lovende. Et av de viktigste hovedfunnene er at de tverretatlige samarbeidene i begrenset grad er institusjonalisert i rutiner, arbeidsmetoder og kultur for samarbeidet i etatene. Forskergruppen anbefaler at at standardisering og formalisering bør balanseres opp mot behovet for fleksibilitet og dynamikk i tverretatlig samarbeid. Informasjonsdeling bør vektlegges i større grad. Videre anbefaler de at resultatmåling må tilpasses den reelle aktiviteten på en bedre måte, at strategiarbeid i den enkelte etat i større grad bør inkludere hensynet til tverretatlig samarbeid og at utviklingen av bedre etterretnings- og analysearbeid bør tilpasses de konkrete utfordringene som må løses på operativ nivå. (Neby m. fl., 2016)

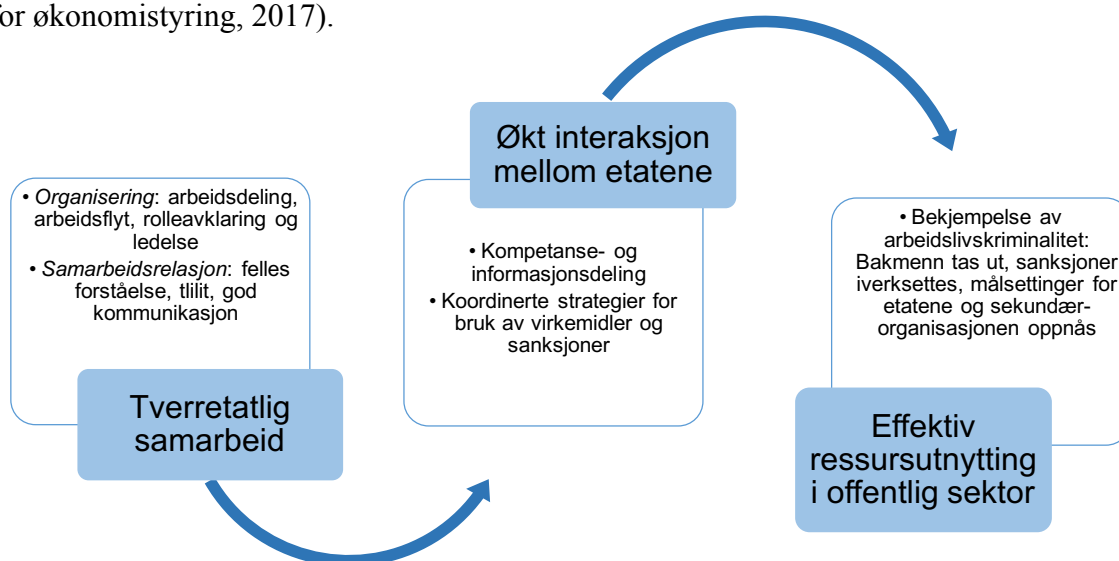
Rapporten ”Husbanken - bolig for velferd” har undersøkt hva som er de fremmende og hemmende faktorene for tverretatlig samordning av de boligsosiale feltet. Rapporten bygger på den nasjonale strategien ”Bolig for velferd” fra 2014, som hadde til hensikt å samle og målrette den offentlige innsatsen overfor vanskeligstilte på boligmarkedet gjennom bedre samordning på tvers av departementer, direktorater, etater og kommuner. Samordningen mellom de offentlige aktørene sees på som nødvendig for å løse de komplekse utfordringene som det boligsosiale politikkkfeltet er preget av i dag. Innsatsen overfor vanskeligstilte på boligmarkedet er et gjenstridig problem som krever interorganisatorisk samarbeid på flere nivåer, likt som arbeidslivskriminalitet. Gjennom intervjuer med representanter fra flere nivåer og forskjellige regioner, fant forskerne blant annet at samarbeidet manglet et felles forståelsesgrunnlag, noe på grunn av at samarbeidet ble vektlagt forskjellig i tildelingskrivene til de ulike etatene. I tillegg fant de at det var lav kunnskap om ”Bolig for velferd”-strategien i flere av de regionale etatene. Her spilte Fylkesmannen en viktig rolle for å lykkes med god samordning. Et annen funn fra studien, er viktigheten av gode personlige relasjoner over lang

tid. Det danner et felles grunnlag som har vært viktig for initiering og gjennomføring av felles aktiviteter på tvers av etatene. En av anbefalingene fra rapporten er å jobbe mer i dyader i stedet for at aktørene på hvert nivå skal være med på hvert møte. En annen anbefaling var at legitimiteten for arbeidet måtte økes på regionalt, men også på lokalt nivå for å gi samarbeidet mer effekt. (Gressgård m.fl., 2017)

2.7 Modell

På bakgrunn av overstående teori har jeg utformet modell (figur 2.2). En modell er en visualisering av problemstillingen hvor hensikten er å forklare fenomenet som skal undersøkes (Ghuri og Grønhaug, 1995). Modellen illustrerer hvordan et tverretattlig samarbeid, ved hjelp av en hensiktsmessig *organisering* og en god *samarbeidsrelasjon*, skaper *økt interaksjonen mellom etatene*, og en mer *effektiv ressursutnytting i offentlig sektor*.

Jeg har valgt å beskrive *tverretattlig samarbeid* som en kombinasjon av *organisering* og *samarbeidsrelasjon*. Med *organisering* mener jeg arbeidsdeling, arbeidsflyt, rolleavklaring og ledelse, altså hvordan samarbeidet formelt er organisert. Teorien om interorganisatoriske samarbeid, prosjektorganisering og teamarbeid, fremhever alle behovet for en tilrettelagt organisering. Organiseringen innebærer en formalisering og standardisering av hvordan aktørene skal samarbeide, blant annet hvordan arbeidet skal fordeles mellom deltakerne, hvilke roller de ulike deltakerne skal ha, og hvordan samarbeidet skal ledes. Strukturen og virkemidlene for samordningen skal tilpasses trekk ved oppgavene. (Mintzberg, 1978; Weber, 1971; Håkonsson og Snehota, 1995; Repstad, 2004; Mikkelsen og Laudal, 2014; Direktoratet for økonomistyring, 2017).



Figur 2.2: Bekjempelse av arbeidslivskriminalitet ved tverretattlig samarbeid

Gode samordnings- og samarbeidsstrukturer på tvers av aktørene legger også til rette for en god *samarbeidsrelasjon*. Med en god samarbeidsrelasjon menes at deltakerne har felles forståelse, tillit mellom aktørene og en god kommunikasjon. Dette er også det andre forskningsspørsmålet mitt. En god samarbeidsrelasjon må utvikles over tid, og innebærer at alle aktørene har tillit, felles forståelse, respekt og åpenhet for hverandres organisasjoner og at de har de samme verdiene. Gjensidig avhengighet og gode personlige relasjoner trekkes også frem til suksesskriterier for et godt samarbeid. (Haugland, 2009; Olsen m.fl., 2005; Direktoratet for økonomistyring, 2017; Glavin og Erdal, 2013; Bang, 1988; Andersen, 2009; Haugland, 2004)

Gjennom et tverretatlig samarbeid, kan saker belyses fra flere vinkler noe som igjen kan føre til synergieffekter som for eksempel en mer effektiv ressursutnytting i offentlig sektor. Det blir anledning til å koordinere en felles strategi for å få den beste effekten av samarbeidet. Både kompetanse- og informasjonsdeling og koordinerte strategier for bruk av virkemidler og sanksjoner gir økt interaksjon mellom etatene. Økt interaksjon mellom etatene i tverretatlige samarbeid fører til at den tverretatlige gruppen blir i stand til å bekjempe arbeidslivskriminalitet ved å ta ut bakmenn og iverksatte de rette sanksjonene. Samtidig oppnås målsettingene til både primær- og sekundærorganisasjonene. (Lambe m.fl., 2002; Karlsen, 2017; Senior og Swailes, 2004; Lauvås og Lauvås, 2004)

”Tverretatlig samarbeid” har altså en direkte effekt på *økt interaksjon mellom etatene* som igjen har direkte effekt på *effektiv ressursutnytting i offentlig sektor* ved håndtering av gjenstridige problemer som arbeidslivskriminalitet. Modellen kan generaliseres til bekjempelse andre gjenstridige problem ved å fokuserer på de blå boksene. Samtidig er den spesifikk for a-krimsentre som bekjemper arbeidslivskriminalitet. Studien omhandler den første delen av modellen, ”tverretatlig samarbeid” i form av a-krimsentrenes organisering og samarbeidsrelasjon, men jeg har valgt å ta med relevansen av et sterkt tverretatlig samarbeid som en årsak til en mer effektiv ressursutnytting i offentlig sektor.

I dette kapitlet har jeg trukket frem teori om organisering og organisasjonsstruktur i tillegg til å interorganisatoriske relasjoner med spesielt fokus på offentlig sektor. I tillegg har jeg presentert teori om prosjektorganisering og teamarbeid. Avslutningsvis i kapitlet har jeg presentert tidligere forskning og modellen for studien. I neste kapittel kommer metodevalg og selve framgangsmåten for oppgaven.

3 Metode

3.1 Forskning og data

Fokus på god metode er å sikre at svarene på problemstillingen blir gyldige og pålitelige. Gyldighet, eller validitet som det også kalles, deles inn i begrepsgyldighet som viser til at vi måler det vi ønsker å måle, og intern gyldighet som går ut på at vi må ha dekning for konklusjonene i dataene vi har samlet. Pålitelighet, eller reliabilitet, innebærer at undersøkelsene er gjennomført på en god og troverdig måte. (Jacobsen, 2015) Målet med studien er å innhente og presentere gyldig og pålitelig forskning som jeg vil presentere til slutt i metodekapittelet sammen med etiske retningslinjer og vurderinger.

Temaet for studien er organisering og utfordringer knyttet til interorganisatorisk samordning knyttet til gjenstridige problem. Arbeidslivskriminalitet representerer et gjenstridig problem ettersom kriminaliteten treffer flere offentlige etater og krever samordnede tiltak for å kunne bekjempes. Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, er dette et godt grunnlag for en casestudie av de to a-krimsentrene, Trondheim og Kristiansand. En nærmere beskrivelse av konteksten for denne studien er gitt i kapittel 4.

3.1.1 Metodetilnærming

En skiller mellom deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Induktiv tilnærming innebærer å gå fra teori til empiri og forskeren lager en problemstilling eller teori ut fra observasjon eller analyse av fenomenet. Deduktiv tilnærming går ut på å utlede problemstillinger fra teori, og teste disse i forhold til empiri for å finne ut om man får bekreftet eller avkreftet hypotesene man har valgt seg. I denne studien benyttes induktiv tilnærming da jeg søker ny kunnskap på om interorganisatoriske relasjoner i offentlig sektor i to helt nye samarbeid som det ikke har blitt forsket på tidligere. (Jacobsen, 2015) Studien har imidlertid også en deduktiv side da jeg har valgt fem ulike hypoteser for hvorfor arbeidslivskriminalitetssentrene har blitt organisert slik de er i dag. Ragin (1994) fremhever betydningen av at kvalitativ forskning – på lik linje med all annen forskning - er et samspill mellom induktive og deduktive tilnærminger. I posisjonen mellom induksjon og deduksjon står abduksjon (Thagaard, 1998). Silverman (2006) fremhever at når den kvalitative forskningen har en solid kunnskapsdatabase, har man også et grunnlag for å formulere hypoteser. I denne studien har jeg i samråd med veileder kommet frem til fem potensielle hypoteser.

3.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er utviklet i forkant av undersøkelsen, og skal være den overordnede planen som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares. Man skiller mellom eksplorerende (undersøkende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsakssammenhengende) forskningsdesign. I denne studien har jeg benyttet et forskningsdesign som er eksplorerende. Eksplorerende design er et naturlig valg ved induktiv tilnærming. Spesielt for dette designet er at få enheter med mange variabler beskrives gjennom intervjuene i de to casene Trondheim og Kristiansand. Dybdeintervjuene gir nærhet til respondentene og gir også innsikt i aktørenes egen forståelse, noe som er viktig ved eksplorerende forskningsdesign. Bruk av sekundærdata blir også ofte nevnt som et karakteristisk trekk ved den dette forskningsdesignet, noe jeg også har benyttet i denne studien (Gripsrud & Olsen, 2000). Samtidig er forskningsdesignet deskriptivt i den forstand at jeg bygger på tidligere forskning og har utformet klare hypoteser og en klart definert problemstilling, som er kjennetegn for det deskriptive forskningsdesignet.

Videre finnes det to ulike metoder for datainnsamling: kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative data uttrykkes gjerne i tall og andre mengdeterner, mens kvalitative data gjerne er uttrykt gjennom tekst eller bilder (Grønmo, 2004). I denne studien benytter jeg kvalitativ metode gjennom dybdeintervjuer for å svare på problemstillingen.

Kvalitativ metode søker å gå i dybden, og vektlegge betydning, men kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall. Kvalitative problemstillinger er rettet mot analytiske beskrivelser i motsetning til den kvantitative tilnærmingen som dreier seg om statistiske generaliseringer (Thagaard, 1998). Repstad (2007) hevder at ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved de sosiale fenomenene vi studerer. Metoden egner seg godt til studier av temaer som det er forsket lite på fra før, som for eksempel interorganisatoriske relasjoner i offentlig sektor. Intervju og deltakende observasjon er de to mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter. Ved hjelp av disse fremgangsmåtene tillates man å gå dypere ned i enkeltforhold. Den kvalitative metoden gir meg for flere nyanser i forholdet mellom etatene jeg undersøker, og det kvalitative dybdeintervjuet er derfor viktig i studien av samarbeidsrelasjonen i de to casene: Trondheim og Kristiansand.

Hovedfordelen med informasjonsinnhenting i form av intervjuer er at man på forholdsvis kort tid får et omfattende bilde av hvordan respondentene opplever samarbeidsrelasjonen mellom de ulike etatene. Respondentene kan uttale seg om både fortid og nåtid, noe som gir et bredere

bilde av situasjonene og hvordan de to samarbeidene startet opp og utviklet seg. (Repstad, 2004) Videre er kvalitativ metode preget av fleksibilitet. Opplegget kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen og dermed også tilpasses erfaringer og nye utfordringer underveis. Siden dette er en induktiv tilnærming, har jeg fått utvidet kunnskap om de to casene jeg undersøker etterhvert som jeg har blitt kjent med de to a-krimsentrene og har kunnet gjøre justeringer i både problemstillingen og forskningsspørsmålene underveis i studien.

3.2 Datainnsamling

En casestudie går ut på ett eller noen få objekter eller fenomener hvor formålet er å skaffe dybdekunnskap. I denne studien ser jeg på to case, arbeidslivskriminalitet-sentrene i Trondheim og Kristiansand. Det er samarbeidstiltak på tilsammen 9 steder i landet hvor de operative gruppene jobber tverretattlig med det gjenstridige problemet arbeidslivskriminalitet. Det er interessant å se nærmere på Trondheim og Kristiansand fordi disse sentrene ble etablert noen år etter Oslo, Bergen og Stavanger. Det har gitt meg anledning til å undersøke to parallelle uavhengige interorganisatoriske samarbeid i oppstartsfasen. Begge a-krimsentrene hadde tilgang på erfaringene fra de andre samarbeidene og er således sammenlignbare.

I følge Andersen (1994) kan komparative case-studier egne seg til å beskrive både årsaker og prosesser. Jo likere enheter man sammenlikner, desto enklere er det å isolere faktorene som skiller dem. Disse to casene har mange likhetstrekk. De ble opprettet samtidig, har det samme mandatet, og er derfor godt egnet for å sammenlikne. I dette delkapittelet vil jeg gå dypere inn på begrunnelsen for utvalg, antall, valg av intervjuform, utforming av intervjuguider og beskrivelse av andre datakilder jeg har benyttet i studien.

3.2.1 Utvalg

Denne studien har utvalg fra forskjellige nivåer. Først har jeg to case av samarbeidstiltak i Trondheim og Kristiansand, videre har jeg et utvalg representative etater fra hvert case med et utvalg respondenter på leder- og medarbeidernivå.

Pål Repstad (2004) har sett på hvordan man kan undersøke koordinering mellom etater. Enten kan man (1) intervju "alle" deltakerne i samarbeidet, (2) et utvalg av personer som anses å være godt informert om koordinering mellom organisasjonene eller (3) spørre lederne i organisasjonene man har konsentrert seg om (Repstad, s. 217, 2004). Det er for omfattende å snakke med alle deltakerne i samarbeidet, og jeg har derfor valgt en kombinasjon av (2) og

(3), et utvalg medarbeidere og ledere i de to samarbeidene. Ved å intervjuer både ledere og medarbeidere får jeg et bedre inntrykk av organiseringen i samarbeidsrelasjonen mellom etatene på både leder- og medarbeidernivå.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

I samarbeid med veileder ble vi enige om at et representativt utvalg var 6-8 respondenter som representerer de viktigste etatene fra hvert case, hvorav halvparten av respondentene fra koordineringsgruppen og den andre halvparten fra den operative gruppen. Siden arbeidslivskriminalitetsentrene kun har sittet samlokalisert i overkant av et år, har det også vært viktig for meg å snakke med de som har vært med helt fra begynnelsen i den hensikt å få mest mulig informasjon fra den første fasen som er mest relevant i min studie. I tillegg har jeg vært opptatt av at intervjuene skal dekke så mange etater som mulig slik at mangfoldet av meninger blir med, og primært de største aktørene i samarbeidene.

Ved begge arbeidslivskriminalitetsentrene har jeg intervjuet både ledere og medarbeidere i den hensikt å undersøke og sammenlikne organiseringen og samarbeidsrelasjonen i de to casene. Jeg har tilsammen gjennomført 16 intervjuer: 2 ustrukturert intervju og 14 delvis strukturerte intervjuer tilsammen i Trondheim og Kristiansand. Det første ustrukturerte intervjuene var med en representant fra den nasjonale koordineringsgruppen og det andre var med den tidligere lokale kontaktpersonen fra Kristiansand.

3.2.3 Rekruttering

Rekrutteringen av deltakere startet med at veileder sendte en henvendelse til en representant for den nasjonale koordineringsgruppen som ble videresendt til representanter fra de to lokale koordineringsgruppene. Da vi fikk positivt svar fra begge koordineringsgruppene tok jeg kontakt med de lokale kontaktpersonene i Trondheim og Kristiansand og gjennomførte to intervjuer for å få bakgrunnsinformasjon om samarbeidene i januar 2017. I løpet av intervjuene kom vi i fellesskap fram til hvilke respondenter jeg burde intervjuer. Jeg fikk kontaktinformasjon til alle og sendte henvendelsen til de potensielle respondentene via mail. Samtlige respondenter sa seg villige til å delta i studien.

3.2.4 Intervjuer

Jeg startet med intervjuene av a-krimcenteret i Trondheim i begynnelsen av februar. I forkant av intervjuene gikk jeg gjennom bakgrunnsintervjuene og annen tilgjengelig informasjon om casene for å møte best mulig forberedt. Jeg ble enig med koordinatoren i den operative gruppen

om at intervjuene skulle gjøres over to dager i februar for gjøre det effektivt for både den operative gruppen og meg. Intervjuene i koordineringsgruppen tok jeg innimellom når det passet for respondentene.

Videre reiste jeg til Kristiansand i for å gjennomføre intervjuene der over to dager. Den første dagen snakket jeg med tre respondenter fra den operative gruppen, mens den neste dagen snakket jeg med to respondenter fra den lokale koordineringsgruppen.

De to siste intervjuene tok jeg per telefon da respondentene ikke var tilgjengelig de dagene jeg var i Kristiansand. Alle jeg var i kontakt med, var villige til å la seg intervju og møte opp. Tabell 3.1 viser oversikt over tilhørigheten til alle respondentene jeg intervjuet. Deltakerne i den operative gruppen hadde de samme rollene.

	Trondheim		Kristiansand	
	Koordineringsgruppe	Operativ gruppe	Koordineringsgruppe	Operativ gruppe
Arbeidstilsynet	1	1	1	2
Skatteetaten	1	1	1	1
Politiet		1	1	1
NAV	1			
Kemner		1		
Tilsammen	3	4	3	4

Tabell 3.1: Gjennomførte av intervjuer.

Intervjuundersøkelser egner seg godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Den kvalitative metoden virker også i liten grad ekskluderende siden respondenten får anledning til å fortelle hvordan de opplever situasjonen og erfaringene i intervjusituasjonen. Som forsker bruker jeg meg selv som et middel for å få informasjonen til forskningen. (Thagaard, 1998)

Selve forskningsintervjuet kan utformes på tre ulike måter. Det ene ytterpunktet er lite strukturerte opplegg i form av en uformell samtale mellom forsker og informant om emnet, mens det andre ytterpunktet er et strukturert opplegg med faste spørsmål og rekkefølge på spørsmålene. Den mest brukte tilnærmingen i kvalitativ forskning er en mellomting mellom

de to ytterpunktene, altså delvis strukturerte eller semistrukturerte intervjuer. (Thagaard, 1998) I denne studien har jeg både benyttet lite strukturerte intervjuer og delvis strukturerte intervjuer.

Lite strukturerte intervjuer er relevante som en innledning til en undersøkelse siden informanten kan bringe opp temaer under intervjuet som kan gi grunnlag for den videre undersøkelsen. Denne metoden benyttet jeg under bakgrunnsintervjuene med den to lokale kontaktpersonene i Trondheim og Kristiansand i tillegg til samtale med representanten fra den nasjonale koordineringsgruppen og den tidligere lokale kontaktpersonene i Kristiansand. Jeg hadde lite kjennskap til hvordan de to a-krimsentrene var organisert og fungerte, og hadde derfor ikke forutsetninger til å forberede relevante spørsmål til intervjuene. Fordelen med denne metoden var at jeg kunne spørre videre om de emnene som dukker opp underveis i samtalen. Begge intervjuene om arbeidslivskriminalitetssentrene var god bakgrunnsinformasjon til utformingen av intervjuguidene. (Thagaard, 1998)

Jeg har gjennomført ikke-standardiserte, en-til-en intervjuer. Jeg har tilstrebet å møte de fleste respondentene, da ansikt-til-ansiktsintervjuer gjør det enklere å oppnå tillit. I tillegg får man med seg mer av det som kommuniseres ved kroppsspråk. Det har i et par tilfeller ikke latt seg gjøre å møte respondentene, og intervjuene er derfor gjennomført per telefon.

Jeg har tatt utgangspunkt i intervjuguiden til Frogner og Mjøs (2014) i studien som så spesielt på startfasen til arbeidslivskriminalitetssenteret i Bergen i 2014. Intervjuguiden er imidlertid tilpasset min problemstilling og forskningsspørsmål i både utforming og oppbygging, og på grunn av det faktum at Trondheim og Kristiansand startet opp et år etter at Bergen, Stavanger og Oslo var etablert.

Alle intervjuene har blitt startet ved at jeg har presentert meg selv, veilederen min og FOCUS-programmet. Videre har jeg informert om bakgrunnen for studien, hva hensikten med oppgaven er og hvordan informasjonen vil bli benyttet. Videre har jeg informert om anonymitet og bruken av lydopptak, samt respondentens mulighet til å trekke seg fra deltakelsen innen 30. april. Deretter har jeg startet intervjuene ved å spørre blant annet om respondentens bakgrunn, erfaring med tverretattlig samarbeid og hvordan vedkommende startet opp ved arbeidslivskriminalitetssenteret. Bakgrunnen for dette er å opparbeide tillit hos respondenten før de viktigste emnene tas opp, noe som støttes av Kvale (1997:75). Kvale hevder at de første minuttene av intervjuet har en avgjørende betydning for resten av intervjuet.

De øvrige spørsmålene i intervjuguiden er kategorisert i de forskjellige emnene som inneholder nøkkelspørsmålene i det kvalitative intervjuet: *organisering og arbeidsdeling, mål og forventninger, samarbeidsrelasjon og erfaringer og utfordringer*. Innen *organisering og arbeidsdeling* har jeg for eksempel spurt om hvordan koordinator- og operativ gruppe ble etablert, om de opplever tilstrekkelig frihet fra primærorganisasjonene og hvordan de har benyttet erfaringene fra de tidligere etablerte sentrene. Innen *mål og forventninger* har jeg blant annet spurt om hva primærorganisasjonene og sekundærorganisasjonen har som målsetting for samarbeidet. Videre har jeg undersøkt *samarbeidsrelasjonen* ved å spørre nærmere om kommunikasjon, tillit og om alle har deltatt likt. Deretter har jeg spurt om *utfordringer og erfaringer* knyttet til det tverretatlige samarbeidet. Avslutningsvis har jeg igjen stilt mer generelle spørsmål for å avrunde intervjusituasjonen.

Intervjusituasjonen har stilt krav til meg som intervjuer om kunnskap, ikke bare om de ulike etatene, men også sosiale ferdigheter. I forkant av intervjuene satte jeg meg inn i akrimisentrene ved å gjennomgå bakgrunnsintervjuene, tidligere forskning, mailbasert dialog med de lokale kontaktpersonene og ved hjelp av media. I jobben som HR-medarbeider i Forsvaret har jeg god erfaring med intervju av soldater, og kjenner meg derfor trygg i rollen som intervjuer. Det kan ha vært en fordel da mange som ikke har vært i liknende situasjoner før, kan være mindre ”tilstede”, blant annet fordi de er mer opptatt av hvordan han eller hun gjør det i intervjuerrollen, enn å lytte (Repstad, 2007).

I intervjuguiden har jeg tilstrebet å stille spørsmål på en måte som inviterer informantene til å reflektere over og forklare spørsmålene som blir stilt. Hvis informanten har kommet inn på noe som jeg ønsker å vite mer om eller som jeg ikke har forstått helt har jeg vært bevisst på å spørre ”Hva mener du med...” eller ”Kan du forklare det på nytt...” hvis jeg ønsker mer informasjon om emnet. Jeg har også benyttet fortolkende spørsmål som ”Forstår jeg deg riktig når du sier at...” slik at jeg er sikker på at jeg har forstått det informanten har til hensikt å formidle. Jeg har fokusert på å lytte til informanten og å være åpen for de utsagnene som informantene har, slik at atmosfæren i intervjusituasjonen er tillitsskapende og fortrolig. Jeg har testet intervjuguiden på familiemedlemmer for å sikre at spørsmålene var tydelige, i tillegg til å rådføre meg med veileder som kom med nyttige innspill til å forbedre intervjuguiden.

Under alle intervjuene har jeg benyttet lydopptaker. Alle respondentene har blitt informert og sagt seg villige til at intervjuene har blitt tatt opp. Fordelen med lydopptak er at all data blir bevart. Jeg har kunnet følge med på respondenten i stedet for å stresse for å få med all

informasjon underveis. Dette har gjort meg i stand til å reflektere over det som har blitt sagt underveis og stille relevante oppfølgingsspørsmål. Det er også fordeler ved å notere underveis for å bearbeide det som blir sagt. Jeg har derfor notert stikkord både under og etter intervjuene som jeg har funnet relevant i forhold til analysen og som har vært nyttig i det senere arbeidet med studien.

Alle intervjuene er blitt gjennomført på møterom utenfor respondentenes kontor eller felleslokaler. Det er en fordel at stedet for intervjuet er ”nøytralt” slik at de ikke påvirker eller stresser respondenten slik for eksempel eget kontor kan gjøre.

Omfanget av spørsmål til intervjuene ser jeg i etterkant at har vært litt for omfattende. Hvert intervju har tatt i overkant av en time, noen nærmere en og en halv time, som jeg opplevde at var for lenge til å få reflekterte og utfyllende svar på alle spørsmålene. Mot slutten av intervjuet snakket vi også om erfaringer og utfordringer som det hadde vært nyttig å få mer informasjon om som jeg burde ha spurt om tidligere i intervjuene. Dette kan være en svakhet ved studien, og kunne vært unngått om jeg hadde spisset intervjuguiden noe mer.

3.2.5 Andre kilder

Av andre kilder har jeg benyttet årsrapportene for 2016 for henholdsvis Trondheim og Kristiansand, som ble ferdigstilt i februar i år. I kapittel 4 om konteksten for oppgaven, har jeg særlig benyttet ”Regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet” fra 2017 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017) og rapporten ”Arbeidsmarkeds kriminalitet i Norge 2014” utgitt av politiet som har dannet grunnlaget for begrepet arbeidslivskriminalitet. I tillegg har jeg benytte rapporten ”Innsats mot arbeidslivskriminalitet” som var et bestillingsverk fra Arbeids- og sosialdepartementet for å undersøke hvordan de lokale samarbeidene mellom de statlige etatene fungerer (Neby m.fl., 2016).

3.3 Analyse av data

I virkeligheten er analyseprosessen en bevegelse mellom å analysere (å bryte ned og å stille skarpt) og syntetisere (å bygge opp og sette sammen). Målet er å ende opp med et overblikk over materialet som setter en i stand til å se nye sammenhenger som ikke var åpenbare fra begynnelsen (Brinkmann og Thagaard, 2012). Analyseprosessen startet allerede under kontakten med respondentene, men analysen er imidlertid den situasjonen hvor forskeren går over til å analysere og fortolke intervjuene som et resultat av arbeidet i felt. Jeg startet med å høre gjennom og transkribere ord-for-ord alle intervjuene - som ble 150 maskinskrevne sider

totalt. Datamaterialet er skrevet på bokmål til tross for at de fleste respondentene har en annen dialekt. Dette er valgt av hensyn til anonymisering, da det vil være enklere å knytte utsagnene på dialekt til respondenten i så små utvalg. Transkriberingsprosessen var en viktig del av analyseprosessen fordi det ikke kun ble en ren repetering av intervjuenes innhold, men fordi det satte i gang en ny refleksjon av dataens innhold.

Jeg har benyttet en temasentrert tilnærming. Det innebærer at jeg har kodet materialet i alle temaene fra intervjuguiden: *organisering og arbeidsdeling, mål og forventninger, samarbeidsrelasjon og erfaringer og utfordringer* for å kunne sammenlikne informasjon om hvert tema fra alle informantene. Temaene ble bestemt da intervjuguiden ble utarbeidet, i etterkant av bakgrunnsintervjuene med de to lokale kontaktpersonene. De to casene er analysert hver for seg. For å kunne ivareta det helhetlige perspektivet har det vært viktig for meg at informasjonen fra hver informant settes i sammenheng med utsnittet av teksten som det er en del av (Thagaard, 1998). For hvert tema har jeg ført inn sitatene i tabeller for alle respondentene slik at jeg har kunnet sammenlikne svarene. Alle respondentene ble anonymisert ved å få et eget tall i stedet for navn. For hvert emne/spørsmål har jeg også lagt en kolonne for egne notater og refleksjoner underveis i analysen. Sitatene som jeg opplevde som spesielt viktig i transkriberingsprosessen, valgte jeg å merke i en egen farge for lettere finne tilbake til. Notatene underveis ga meg mulighet til å se etter mønster og oversikt over datamaterialet, slik at jeg ble i stand til å knytte datamaterialet opp mot problemstillingen og hypotesen mine.

Jeg har skrevet analysen av de to arbeidslivskriminalitetsentrene i kapittel 5 og 6 uavhengig av hverandre for å skille resultatene fra de to casene. Begge kapitlene er bygd opp etter de samme temaene fra intervjuguiden og det kodede datamaterialet fra intervjuguiden. I tillegg har jeg kategorisert datamateriale i Gressgård m.fl. (2017) sine fire dimensjoner som beskriver typer av faktorer som eksisterer i grensesnittene mellom organisasjoner. Under diskusjonen i kapittel 7 har jeg tatt med de viktigste funnene fra de to foregående kapitlene og sammenliknet organiseringen og samarbeidsrelasjonen ved de to arbeidslivskriminalitetsentrene og knyttet dette opp mot relevant teori og tidligere forskning fra kapittel 2.

3.4 Relabilitet og validitet

Relabilitet og validitet er sentrale begreper å se nærmere på når man skal vurdere forskningens kvalitet på bakgrunn av troverdighet (Silverman, 2006). Med høyere kvaliteten på dataen blir de mer egnet til å belyse problemstillingen (Grønmo, 2004).

3.4.1 Relabilitet

Reliabilitet referer til datamaterialets pålitelighet. Høy reliabilitet vil si at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Begrepet reliabilitet refererer i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker som anvender de samme metodene, vil komme frem til samme resultat (Thagaard, 1998). Ved perfekt reliabilitet oppnår en identiske data dersom en bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av ny data. Med andre ord er reliabilitet et uttrykk for hvor godt vi måler det vi måler (Grønmo, 2004). Det skilles mellom ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet viser til om forskningsprosjektet kan gjentas av andre forskere i en annen situasjon, mens intern reliabilitet går ut på i hvilken grad det er samsvar i konstruksjon av data mellom forskere som arbeider innenfor samme prosjekt (Thagaard, 1998). Silverman (2006) argumenterer for at en kan styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen transparent eller gjennomiktig. Det samme gjelder for det teoretiske grunnlaget. Ved å gi detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder, i tillegg til å beskrive det teoretiske ståstedet for grunnlaget for mine tolkninger i dette metodekapittelet styrkes både den indre og den ytre reliabiliteten til oppgaven.

Reliabiliteten kan styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, enten ved at flere forskere samarbeider og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen, eller ved at en annen forsker trekkes inn for å utføre en kritisk evaluering av fremgangsmåtene i prosjektet (Thagaard, 1998). I mitt tilfelle er jeg alene om prosjektet, noe som kan virke svekkende for reliabiliteten til prosjektet. Jeg har imidlertid fått tett oppfølging og tilbakemelding fra min veileder, både i forkant av og underveis i prosjektet. Det kan bidra til å styrke reliabiliteten ved at vi i fellesskap har blitt enige om forskningsmetode, utvalg og framgangsmåte. Det at jeg har benyttet lydopptak kan også være et godt grunnlag for å utvikle data som er konkret og i så stor grad som mulig atskilt fra egne fortolkninger.

En annen potensiell svakhet ved studien er de lokale koordinatorene selv valgte ut hvem jeg skulle intervju. Selv om jeg hadde egne kriterier til utvalget, og koordinatoren var den som hadde best informasjon om deltakerne, kan utvalget være preget av egeninteresser fra koordinatoren for å synliggjøre bestemte sider av saken. Det var imidlertid den mest hensiktsmessige måten å få tilgang til respondenter og etter å ha snakket med dem forstod jeg også hvorfor de var plukket ut på bakgrunn av at de var med i samarbeidet fra starten av.

I begynnelsen av studien planla jeg å delta på fellesmøter i de operative gruppene for å kunne observere hvordan deltakerne fra de ulike etatene samhandlet. Dette ville gitt en metodetriangulering i form av direkte observasjon i tillegg til intervjuene, som ville styrket argumentet for at resultatene er gyldige. Jeg fikk imidlertid ikke gjennomført dette på grunn av oppgavens tidsbegrensning og den geografiske lokaliseringen av de to sentrene. Dette kunne ha styrket reliabiliteten ytterligere.

3.4.2 Validitet

Validitet er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet samsvarer med forskerens intensjoner med forskningen, altså om man klarer å måle det man ønsker å måle. I kvantitative studier er man gjerne opptatt av definisjonsmessig validitet og intern og ekstern validitet (Grønmo, 2004). Definisjonsmessig validitet refererer til forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av begreper. Den teoretiske definisjonen klargjør hva forskeren har til hensikt å studere, mens den operasjonelle definisjonen avgjør hva som faktisk blir studert. Høy definisjonsmessig validitet forutsetter at "hvert begrep er operasjonelt definert på en måte som er treffende og dekkende for det teoretiske innholdet av begrepet" (Grønmo, 2004). I studien har jeg forsøkt å beskrive teorien korrekt og forklare alle begreper som er benyttet i teorien i underveis i intervjuene for å sikre at både jeg og respondenten har felles forståelse.

Intern validitet refererer til hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en tilfredsstillende måte, slik at funnene er gyldig under de kontrollerte undersøkelsesbetingelsene. I mine intervjuer har jeg vært opptatt av at informantene skal få tid og rom til å fortelle det de mener og ikke det de tror jeg vil at de skal si. Dette innebærer at jeg har forsøkt å møte respondentene med "et åpent sinn", og prøve å unngå at egne meninger og verdier påvirker intervjusituasjonen (Thagaard, 1998).

Ekstern validitet er et uttrykk for hvorvidt funnene kan generaliseres eller overføres til andre liknende fenomener (Grønmo, 2004). I mitt tilfelle vil det si om funnene mine kan generaliseres til andre tverretatlige samarbeid. Overførbarhet kan være særlig relevant i case-studier sånn som denne, og jeg har derfor forsøkt å fokusere på utfordringer og erfaringer som er overførbare til de andre tverretatlige samarbeidene slik at flere kan dra nytte av resultatene mine.

Jeg har ingen tilknytning til respondentene eller etatene i forkant av studien. Det er en styrke for den eksterne validiteten fordi jeg får et utenforstående perspektiv på de to samarbeidene.

Gjennom flere samtaler med veileder har jeg også fått et kritisk blikk på analyseprosessen som er en styrke for den interne validiteten til studien.

3.5 Etiske retningslinjer og vurderinger

Etiske dilemmaer kan oppstå i kontakt mellom forsker og informant. I studier som innebærer nær kontakt mellom forsker og informant, får forskeren data som kan knyttes til de personene som deltar i prosjektet. Normer for vitenskapelig redelighet opp mot personopplysninger er definert og presisert i en innstilling fra ”De nasjonale forskningsetiske komiteer” (NESH 2006). Alle forskningsprosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger, faller inn under personopplysningsloven fra 2001, og er derfor meldepliktige (Thagaard, 1998). Norsk samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) innvilger tillatelse til slike prosjekter gjennom et elektronisk søknadsskjema. Prinsippet om informert samtykke er utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt. I følge til NESH (2006:16) skal ”Som hovedregel forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette har negative konsekvenser for eget liv”. Et dilemma for forskeren er å vurdere hva informert samtykke skal innebære, ofte vet ikke forskeren selv hvordan han eller hun vil tolke datamaterialet, og kan på den måten ikke gi et fullstendig bilde av hva deltakelse i forskningsopplegget innebærer. En annen utfordring ved informert samtykke er at detaljert informasjon om hva forskeren skal undersøke kan påvirke informantens svar.

Videre er prinsippet om konfidensialitet av sentral betydning for kvalitativ metode. Det innebærer at ”de som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gis, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres” (NESH, 2016:18). Forskerens utfordring går ut på å vurdere hensynet til anonymitet opp mot hensynet til å fremstille resultatene på en måte som oppfyller kravene til pålitelighet og etterprøvbarehet (Thagaard, 1998). Dette er spesielt utfordrende når jeg som forsker ser på små og gjennomsluktige miljøer som a-krimenhetene. Metodisk sett er det viktig å presentere respondenten slik som vedkommende fremstår for meg, men kravet om konfidensialitet må prioriteres fremfor kravet om å legge til rette for etterprøvbarehet.

Hensynet til konfidensialitet gjør seg også gjeldende når det kommer til lagring av personidentifiserende opplysninger (NESH, 2006:19). Personidentifiserbare opplysninger skal oppbevares forsvarlig i en tidsbegrenset periode, og slettes så snart de har tjent sitt opprinnelige formål. Alle lydopptakene fra datainnsamlingen har derfor blitt slettet.

Det siste grunnprinsippet for etisk forskningspraksis er knyttet til *de konsekvensene forskningen kan ha* for deltakerne. ”Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger” (NESH, 2006:12). Josselson (1996) hevder at det ideelt sett bør være en gjensidighet mellom hva informantene gir av informasjon og hva de får igjen for å delta på undersøkelsen. Studier viser imidlertid at deltakere i forskning synes det er en positiv opplevelse å bli intervjuet fordi det å fortelle om seg selv til en interessert lytter kan bidra til at en får mer innsikt i egen situasjon. Det etiske dilemmaet er imidlertid når informanten leser resultatene av undersøkelsen og kjenner seg igjen i teksten. Dersom de ser egne utsagn i en analytisk sammenheng som forskeren har utviklet kan det provosere frem konflikter. (Thagaard, 1998)

Ethvert metodisk valg i forskningsprosessen fordrer derfor at forskeren tar stilling til de etiske dilemmaene som oppstår underveis. Disse valgene kan derfor ikke kun knyttes opp til metodiske fremgangsmåter, men også til det ansvaret forskeren har i forhold til informantene (Thagaard, 1998). I denne studien har jeg underveis vurdert om jeg har handlet etisk, både i forkant og under intervjuene, men også i behandling av dataene og presentasjon av funnene i denne rapporten. Intervjuobjektene ble alle informert om at studien var anonym og at alle lydopptak og datamateriale blir behandlet konfidensielt. I tillegg ble de informert om at de har rett til å trekke seg fra deltakelsen innen 30. april. Som representant fra NHH har jeg gjort mitt beste for å være respektfull og høflig med alle intervjuobjektene, samt å opptre profesjonelt og forberedt til alle intervjuene. I oppgaven har jeg lagt vekt på å referere til alle kilder så korrekt som mulig for å sikre at den rette forfatteren får honnør for arbeidet sitt. (Pedersen, 2013)

4 Tverretattlig organisering mot arbeidslivskriminalitet

Konteksten for denne studien er arbeidslivskriminalitet og tverretattlig a-krimssamarbeid i Trondheim og Kristiansand. I dette kapitlet forklares det nye begrepet arbeidslivskriminalitet og primær- og sekundærstrukturen som inngår i det interorganisatoriske samarbeidet mellom de involverte offentlige etatene.

4.1 Arbeidslivskriminalitet

Med arbeidslivskriminalitet (a-krim) menes en rekke lovbrudd knyttet til arbeidsmarkedet. Mest sentralt er brudd på lover om lønns- og arbeidsforhold, trygde-, skatte- eller avgiftskriminalitet, og organisert kriminalitet. Arbeidslivskriminalitet bidrar til å minimalisere produksjonskostnadene for varer og tjenester, undergraver viktige samfunnsstrukturer, og virker konkurransedrivende. Arbeidslivskriminalitet er et fenomen som er vanskelig å definere helt presist, nettopp fordi det er sammensatt og inkluderer ulike typer overtredelser av en lang rekke lover og forskrifter (Arbeidstilsynet m. fl. 2014:12). Et kjennetegn er at aktører ofte er engasjert i multi-kriminalitet; ulike kombinasjoner av skatte- og avgiftskriminalitet, trygdesvindler, svart arbeid med mer. Det skilles gjerne mellom minst åtte kriminalitetsformer som delvis overlapper og som oftest opptrer i sammenheng med eller er avhengig av hverandre: brudd på arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven, ulovlig og svart arbeid, menneskehandel for utnyttning av tvangsarbeids, trygdesvindler, skatte- og avgiftskriminalitet, kamouflering av straffbare handlinger i legale virksomheter, bruk av uriktig dokumentasjon samt matsvindler og ulovlig innførsel av matvarer. Arbeidslivskriminalitet skiller seg imidlertid fra sosial dumping som viser til utnyttelse av arbeidskraft gjennom lavt nivå på lønn og andre ytelser. Sosial dumping trenger ikke være direkte ulovlig, men er ofte overlappende med arbeidslivskriminalitet. (Nesheim og Neby, 2017; Regjeringen, 2015)

Arbeidsmarkedet er sammensatt og uoversiktlig. Det er stort, har mange aktører, og går på tvers av sektorer, samfunnslag, geografi og ansvarsområde. Utsatte bransjer er blant annet bygg og anlegg, renhold, restaurant og uteliv, landbruk, verftsindustri, transport og fiskeindustri (Politiet, 2014). Det er derfor vanskelig å avdekke arbeidslivskriminalitet og enda vanskeligere å forebygge. En utfordring har vært at selv om den enkelte offentlige etat har god innsikt i ulike former for arbeidslivskriminalitet, og en viss oppfatning av omfanget innenfor sine egne ansvarsområder, mangler de derimot ”en helhetlig oversikt over både aktører og

aktiviteter innenfor arbeidsmarkeds kriminaliteten, og det er derfor knyttet stor usikkerhet til omfanget av fenomenet” (Arbeidstilsynet m.fl. 2014: 14). Kriminaliteten i arbeidslivet er en økende utfordring og Regjeringen vektlegger arbeidslivskriminalitet som en del av den økonomisk kriminaliteten (Neby m. fl., 2016). Konsekvensene er alvorlige for både arbeidstakerne som berøres, men også for virksomhetene, bransjene og for samfunnet som helhet. Tilsynsmyndighetene mener at de i økende grad ser sammenheng mellom brudd på ulike regelverk av de samme aktørene. Det fordrer er tett samarbeid mellom etatene som håndhever de ulike regelverkene.

Regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet (Arbeids og -sosialdepartementet, 2015) ga sentrale politiske premisser for innsatsen som skulle gjøres av de ansvarlige etatene Skatteetaten, Arbeidstilsynet, Politiet og NAV mot arbeidslivskriminalitet. Et av tiltakene var å styrke det operative samarbeidet på regionalt og lokalt nivå og utvide samarbeidene for å gjøre de mer formaliserte og forpliktende for hver etat, i den hensikt å tilpasse seg de kriminelle aktivitetenes art og bekjempe den i fellesskap. Oslo, Bergen og Stavanger fikk styringssignaler om å etablere samlokaliserte sentre i 2015, det samme gjorde Trondheim og Kristiansand i 2016. I den oppdaterte strategien som kom ut i februar 2017 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017) heter det at Regjeringen skal ”videreutvikle et forpliktende og koordinert samarbeid mellom etatene” (Nesheim og Neby, 2017; Regjeringen, 2015). A-krimsentrene er altså en interorganisatorisk modell som Regjeringen ønsker å satse videre på.

4.2 Primærstrukturen

Det tverretatlige samarbeidet mot a-krim består av Arbeidstilsynet, Politiet, NAV, Skatteetaten, Skatteoppkrever (kemneren) og Tolletaten (kun Oslo og Trondheim). Primærstrukturen i staten kjennetegnes ved mål- og resultatstyring gjennom et sektorinternt hierarki (Neby m.fl., 2016). Hver av etatene har egne domener, arbeidsfelt og myndighetsområder. De forvalter ulike regelverk og lover, har ulik kompetanse og forskjellige arbeidsmåter og representere på den måten forutsetningene for det tverretatlige samarbeidet (Neby m. fl. 2016).

Underlagt Justis- og beredskapsdepartementet har vi Politidirektoratet (POD) som styrer flere særorgan, for eksempel ØKOKRIM og landets politidistrikt. Etter nærpoltireformen av 2016 er det i dag 12 politidistrikt. Disse er ledet av politimestere med ansvar for all polititjeneste, budsjett og resultat i sitt distrikt. Både Kristiansand og Trondheim er hovedsete for henholdsvis Agder og Trøndelag politidistrikt. I Agder er det omkring 470 ansatte, mens

Trøndelag har omkring 670 ansatte. I Trondheim er politiet organisert i de ulike avdelingene; vakt og beredskap, etterforskning og forvaltning. Polititjenestemennene som deltar inn i samarbeidet jobber i teamet som dekker økonomi-, miljø- og arbeidslivskriminalitet i regionen. I Kristiansand er det opprettet en egen a-krimgruppe på tre personer i avsnittet for økonomi- og miljøkriminalitet og disse deltar i det tverretatlige samarbeidet i byen. Totalt har politiet over 16000 ansatte over hele landet. Av politiloven §2 6. ledd heter det at politiet skal ”samarbeide med andre myndigheter og organisasjoner tillagt oppgaver som berører politiets virksomhet”. (Politiet, 2017; NSD forvaltningsdatabasen 2016; lovdata.no, 2017)

Arbeidstilsynet er underlagt Arbeids- og sosialdepartementet og er organisert med direktoratet lokalisert i Trondheim og sju regioner med underliggende tilsynskontor spredd over hele landet. To av kontorene finnes blant annet i Trondheim og Kristiansand. Arbeidstilsynet er koordinerende etat for alt tilsynsansvar i landet for å sikre at virksomheter følger kravene fra blant annet arbeidsmiljøloven. Etaten har i overkant av 600 ansatte i hele Norge. Arbeidstilsynet er organisert etter fagområde, og tilsynslederen for blant annet fagområdet a-krim i region Midt-Norge er lokalisert i Ålesund. Region Sør-Norge dekker Vestfold, Telemark og Agder-fylkene, og har tilsynskontorer i Tønsberg, Skien og Kristiansand. Tilsynslederen for blant annet a-krim i region Sør-Norge Arbeidstilsynet blir målt etter antall tilsyn eller saker ut i fra tildelt virksomhetsplan. (Arbeidstilsynet 2017; NSD forvaltningsdatabasen 2016)

Skatteetaten er underlagt Finansdepartementet og har ansvar for at skatter og avgifter blir fastsatt og innbetalt på riktig måte. Etaten er også ansvarlig for folkeregisteret. Skatteetaten er en stor etat med rundt 6300 ansatte i hele landet. De er organisert i fem regioner underlagt Skattedirektoratet og er ledet av tilhørende regiondirektører. Hver region er organisert i fem funksjoner: veiledning, fastsetting, kontroll og rettsanvendelse, innkreving og skattekrim. Sistnevnte avdeling avgir ressurser til a-krimsentrene og står for 2. linjen. Skatt Sør holder til i Kristiansand med omkring 170 ansatte, mens Skatt Midt-Norge er lokalisert i Trondheim med like under 300 ansatte. Skatt Sør dekker Vestfold, Telemark og Agder-fylkene, mens Skatt Midt-Norge dekker Sør- og Nord-Trøndelag i tillegg til Møre og Romsdal. Etaten har en del sanksjoneringsmuligheter som ikke de andre etatene har. De kan blant annet ilegge tilleggsskatt, straffegebyrer og tvangsmulkt i tillegg til å anmelde saker videre til politiet. (Skatteetaten, 2017; NSD forvaltningsdatabasen 2016)

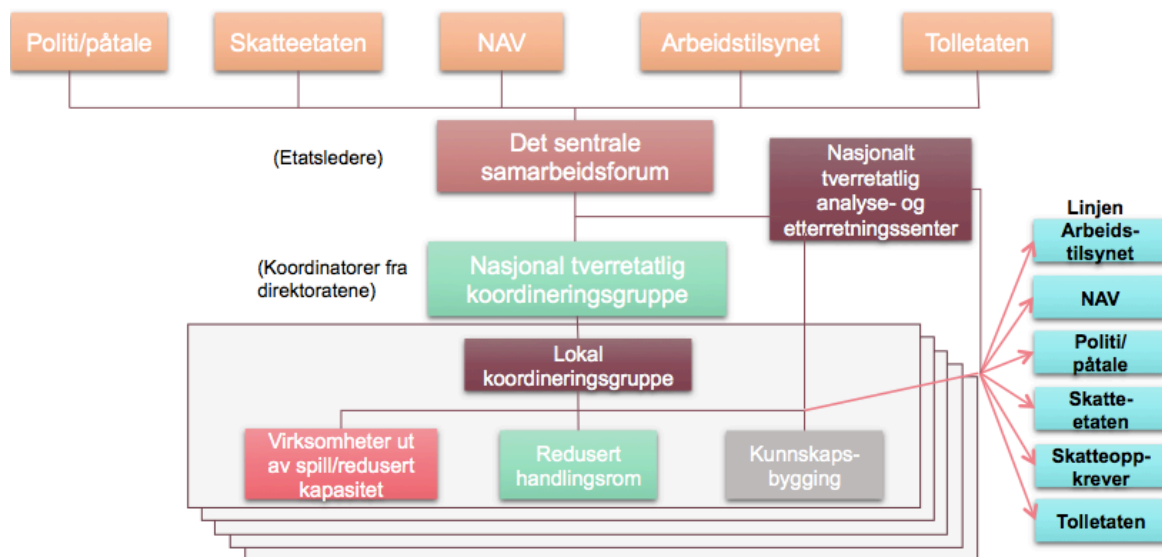
NAV tilhører også Arbeids- og sosialdepartementet og leverer arbeids- og velferdstjenester til Norges befolkning, etaten har 19 000 medarbeidere fordelt over hele landet. Overordnet arbeider NAV for å gi mennesker muligheter, og hovedmålet er å få flere i arbeid. NAV er ikke en kontrolletat, men har en enhet som har som arbeidsområde og arbeidsoppgaver å avdekke, utrede eller anmelde trygdesvindelsaker og bidra til forebygging av trygdesvindel. NAV Kontroll har interesser opp mot kontroll av arbeidslivskriminalitet og deltar derfor inn i de tverretatlige samarbeidene. Etter omorganiseringen av 1.1.17 ble NAV kontroll sentralisert til tre regionale kontrollenheter. Omorganiseringen medførte at deltakerne i a-krim Agder fra NAV Kontroll i Drammen ble byttet ut med deltakere fra NAV kontroll Vest i Stavanger siden kontoret i Drammen ble nedlagt. Trondheimskontoret ble underlagt Tromsø som en del av NAV kontroll nord og dekker nå fylkene Møre og Romsdal, Sør- og Nord-Trøndelag, Nordland, Troms og Finnmark med sine 17 medarbeidere fordelt på kontorene i Tromsø og Trondheim. NAV kontroll vest dekker fylkene Aust-Agder, Vest-Agder, Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane, og medarbeiderne er lokalisert i Stavanger. På grunn av sentraliseringen av enhetene dekker nå NAV kontroll vest både a-krim samarbeidene i Kristiansand og Bergen, mens NAV kontroll nord dekker både Trondheim og Bodø. (NAV, 2017)

Kemnerkontoret er i motsetning til de andre deltakende etatene en kommunal myndighet. Det innebærer blant annet at de ikke har fått øremerkede midler inn i samarbeidet. Kemneren i Trondheimsregionen er skatteoppkrever i kommunene Trondheim og Klæbu. Kemneren mottar og innkrever formues- og inntektsskatt, kildeskatt, arbeidsgiveravgift og trygdeavgift. Innbetalingene føres og avstemmes i et eget skatteregnskap og fordeles til skattekreditorene kommunen, fylkeskommunen og stat. I tillegg utøver kemneren arbeidsgiverkontroll i Trondheim, Klæbu og i sju kommuner på Fosen. Formålet er å sikre at arbeidsgivere overholder sine plikter etter skatteloven, skattebetalingsloven, likningsloven og folketrygdloven. Kontrollen rettes primært mot arbeidsgivers oppgave, skatte, trekk- og avgiftsplikt (Kemneren i Trondheimsregionen, 2016). I Grimstad ligger Interkommunal Arbeidsgiverkontroll for Agder som er regionens sin skatteoppkrever og som deltar inn i samarbeidet.

4.3 Sekundærstrukturen

Organisatorisk representerer de tverretatlige a-krimsentrene en ny sekundærstruktur som vi velger å omtale som a-krim søylen (se modell under).

Tverretatlig organisering – arbeidslivskriminalitet



Figur 4.1: Tverretatlig organisering av arbeidslivskriminalitetssamarbeidene (Det nasjonale samarbeidsforumet, 2017)

A-krimssøylen består av *det sentrale samarbeidsforumet* som ble opprettet allerede i 2005 som et ledd i kampen mot økonomisk kriminalitet. Der deltar Riksadvokaten, politidirektøren, Økokrimsjefen, skattedirektøren og arbeids- og velferdsdirektøren, samt direktøren for Arbeidstilsynet etter føringer fra *Regjeringens strategi mot arbeidslivskriminalitet* (Departementene, 2015).

Underlagt *det sentrale samarbeidsforumet* er *nasjonalt tverretatlig analyse og etterretningssenter* som skal legge til rette for at politiet og kontrolletatene bedre kan utnytte den samlede analyse- og etterretningsinformasjonen som etatene besitter. De skal utarbeide kunnskapsbasert grunnlag for politiets og kontrolletatenes egne og felles tverretatlige prioriteringer. Senteret har per i dag til sammen 11 medarbeidere fra Skatteetaten, politiet, NAV, Arbeidstilsynet og Tolletaten. (Nasjonalt tverretatlig koordineringssenter, 2017)

Videre har vi *den nasjonale tverretatlige koordineringsgruppen* som er et koordinerende ledd mellom de involverte etatene og ulike nivåer i det formaliserte samarbeidet, bestående av saksbehandlere innen a-krim fra henholdsvis direktoratet for Arbeidstilsynet, NAV, Skatteetaten og politiet. Koordineringsgruppens oppgave er å forberede saker til både egen etat og samarbeidsforumet. Dette innebærer blant annet utforming av mandater, felles årsrapport, felles handlingsplan, rapporter, følge opp felles IKT-prosjekt og arrangere erfaringsamling for a-krimsentrene og ledergruppene. Når deltakerne fra

koordineringsgruppen utarbeider dokumenter i fellesskap sikres det også forankring, da beslutningsmyndigheten ligger i den enkelte etat. Dokumenter og informasjon blir publisert av *det sentrale samarbeidsforumet*, men er produsert i koordinatorgruppen og avklart i linjen for å avlaste etatsledelsen.

Til hvert *arbeidslivskriminalitetssenter* finnes det en egen *lokal koordineringsgruppe*, bestående av en leder fra hver av de samarbeidende etatene. Lederne i koordineringsgruppen skal både kunne forplikte linjen i egen etat og være tett på de operative i arbeidet, da deres oppgave er å koordinere mellom a-krimsentrene og linjen i hver etat. De skal prioritere og beslutte sentrale oppgaver i samarbeidet som fremgår av felles handlingsplan for styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet, og prioritere og beslutte egen etats ressurser inn i samarbeidet for å bidra til måloppnåelsen. De lokale koordineringsgruppene har ingen leder, men en kontaktperson som skal være bindeleddet opp til den nasjonale koordineringsgruppen. (Nasjonal koordineringsgruppe, 2017)

Arbeidslivskriminalitetssentrene (a-krimsentrene) er de operative tverretatlige samarbeidene som i fellesskap gjennomfører tilsyn, aksjoner og innhenter informasjon fra de relevante bransjene i den hensikt å avdekke arbeidslivskriminaliteten lokalt og benytte gruppens mangfold av sanksjoner til å sette de kriminelle aktørene ut av spill. A-krimsentrene har ingen formell leder, men en koordinator som fungerer som møteleder, representant for gruppen utad og bindeledd opp mot den lokale koordineringsgruppen. Per dags dato, eksisterer sju a-krimsentre. Bergen, Oslo, Stavanger ble opprettet i 2015, Trondheim og Kristiansand ble opprettet i 2016 og Tønsberg og Bodø ble etablert i 2017.

Den oppdaterte felles tverretatlige handlingsplanen for 2017-2019, retter seg mot etatene for å ytterligere styrke innsatsen for å forebygge arbeidslivskriminalitet. Handlingsplanen ligger til grunn for samarbeidet på alle nivå i etatene. I tildelingsskrivene til NAV, arbeidstilsynet, skatteetaten og politiet har det også kommet føringer om at det skal utarbeides en felles samarbeidsmodell for a-krimsentrene i tillegg til at det skal ses på roller og rammer for samarbeidet i løpet av 2017. Det innebærer at dagens organisering vil få noen tilpasninger for å nå målet om å bli mer enhetlig. Dette er blant annet på bakgrunn av Rokkan-rapporten (Neby m. fl, 2016), en bestilling fra Arbeids- og sosialdepartementet som et av tiltakene fra regjeringens strategi fra 2015. I den reviderte strategien er det tydelig at regjeringen vil satse videre på de tverretatlige a-krimsentrene, og ønsker å måle og sammenlikne de ulike samarbeidene opp mot hverandre (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017).

4.4. Hypoteser

Dagens organisering og samarbeidsrelasjon, samt forskjellene mellom de to a-krimsentrene, kan forklares ved hjelp av følgende hypoteser:

4.4.1 Krav om standardisering

Det sentrale samarbeidsforumet og den nasjonale koordineringsgruppen har begge fullmakt til å styre a-krimsentrene når det kommer til valg av organisering og samarbeidsform. Det kan tenktes at føringene fra de to koordineringsgruppene har vært avgjørende for hvordan a-krimsentrene har blitt utformet.

4.4.2 Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan

Det kan tenkes at etatene har benyttet friheten innenfor alle etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan til å komme til enighet om en organisering som passer a-krimsentret best lokalt. Dette alternativet innebærer at det tverretatlige samarbeidet har hatt frihet til å tilpasse den nye organisasjonen egne etaters lokale behov og ønsker for samarbeidet.

4.4.3 Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra allerede etablerte sentre

A-krimsentrene i Oslo, Bergen og Stavanger ble etablert i 2014, og det kan være naturlig for de to nyopprettede a-krimsentrene å se de til de allerede etablerte sentrene ved valg av organisering og samarbeidsform. Siden alle etatene er representert ved alle sentrene, har alle deltakerne representanter fra sin primærorganisasjon de kan høste erfaringer fra.

4.4.4 Forhandling – ulike interesser mellom etatene:

Kostnadene ved å drive nettverk må deles av etatene og hver etat må være villig til å oppgi noe av egen selvstendighet i bytte mot de fordelene som det tverretatlige samarbeidet gir (Rokkan, 1995). Det er naturlig at de ulike etatene har ulike mål og resultatkrav som de ønsker å oppnå gjennom samarbeidet. For å forene alle parters interesser kreves ofte forhandlinger for å komme til enighet om samarbeidet. Det kan tenkes at dagens organisering skyldes uoverensstemmelser og forhandlinger mellom partene.

5 Analyse Trondheim

I dette kapitlet vil dataene fra intervjuene hos a-krimssenteret i Trondheim bli presentert. Det består av deltakere fra Arbeidstilsynet, politiet, NAV kontroll, Skatteetaten, kemneren og Tollvesenet. Skatteetaten, Arbeidstilsynet og Politiet utgjør elleve av de fjorten deltakerne ved det operative senteret og representerer derfor hovedtyngden av medarbeidere. Alt personellansvar for deltakerne ligger i primærorganisasjonene som også har lederne som deltar i den lokale koordineringsgruppen til a-krimssenteret.

5.1 Bakgrunn og samlokalisering

5.1.1 Bakgrunn

Samarbeidet mellom etatene startet allerede i mars 2015 etter at Oslo, Bergen og Stavanger hadde opprettet sine a-krimssentre. Da var det kommet styringssignaler om at blant annet alle Skatteetaten sine regioner skulle legge til rette for samarbeid, og Skatteetaten tok derfor initiativ til det første møtet. Etatslederne møttes innledningsvis i Skatteetaten sine lokaler for å finne ut hvem som skulle delta i samarbeidet. Det ble opprettet en arbeidsgruppe med deltakere fra alle etatene som i fellesskap lagde en samhandlingsplan for samarbeidet. Planen ble presentert for ledelsen i alle etatene og deretter vedtatt. Samhandlingsplanen foreslo en modell med en koordinatorgruppe og en operativ gruppe tilsvarende de andre tverretatlige a-krimssentrene i Oslo, Stavanger og Bergen. Den felles målsettingen var å bekjempe kriminelle aktører i fellesskap i Trondheimsområdet, og at den operative gruppen var synlig, både i markedet og i media.

5.1.2 Lokal koordineringsgruppe

Etatslederne i det sentrale samarbeidsforumet, har hele veien vært opptatte av å delegere organiseringen av senteret ned til koordineringsgruppen og de operative medarbeiderne, slik at gruppen skulle få eierskap til senteret. Den lokale koordineringsgruppen består av lederne til de operative medarbeiderne på a-krimssenteret fra Arbeidstilsynet, politiet, NAV kontroll, Skatteetaten, Kemneren og Tollvesenet. Alle deltakerne er lokalisert i Trondheim utenom tilsynslederen fra Arbeidstilsynet som har kontoret sitt i Ålesund. Vedkommende deltar jevnlig på møter i Trondheim.

I januar 2016 kom midlene og tildelingsskrivet om at Trondheim også skulle opprette et samlokalisert samarbeid. Koordineringsgruppen fikk kort tid til å finne egnede lokaler før den

formelle åpningen av senteret 2. mai. Det fantes ledige kontorlokaler på Tollbua hos Tolletaten, som viste seg å være en god løsning for gruppen. De disponerer i dag et åpent kontorlandskap med tilstrekkelige arbeidsstasjoner til deltakerne, i tillegg til flere separate møterom. Samtidig har alle kontorfasiliteter i primærorganisasjonen.

Respondent 3 forklarer at det har vært viktig for koordineringsgruppen å sørge for et samarbeid der alle etatene oppnår resultater. Han hevder at det er en samfunnsmessig gevinst at akrimssenteret i fellesskap jobber for å bekjempe arbeidslivskriminalitet. De individuelle resultatene kommer i andre rekke. Repstad (2004) forklarer at hver deltaker må gjøre det som er det beste for fellesskapet, og at dette ønsket må være sterkere enn eventuelle personlige gevinster.

Deltakerne fra den lokale koordinatorgruppen forklarer at de har brukt litt tid til å få støpt formen for hva koordinatorgruppen skal være og ikke. De var tidlig enige om at de måtte samlokaliseres for å jobbe effektivt på tvers av etatene med samme sak. Det var viktig for koordineringsgruppen at deltakerne i den operative gruppen skulle kunne spørre sidemannen i stedet for å måtte sende en mail, i den hensikt å sikre et mer effektivt samarbeid.

5.1.3 Lokal kontaktperson

Gruppen opplevde det som naturlig at den lokale kontaktpersonen for koordineringsgruppen skulle være den samme som hadde tatt initiativ til samarbeidet og ledet møtene fra starten av. Lederen fra Skatteetaten forklarer selv at han fikk oppdrag fra den tidligere lederen for Skatt Midt-Norge. Skatteetaten hadde skaffet tilveie lokaler og inventar, og koordineringsgruppen opplevde det som naturlig at lederen fra Skatteetaten fortsatte i rollen som lokal kontaktperson.

Respondent 1 uttaler: *"(...) det går på de personene du har i de ulike etatene. Kontaktpersonen har vært den riktige her i byen. Han har vært en veldig pådriver og har godt skussmål hos alle etatene, og derfor fungerer det når han har startet det her."* Det er et eksempel på at den lokale kontaktpersonen har tillit fra både koordineringsgruppen og den operative gruppen.

5.1.4 Rekruttering av deltakere

Rekrutteringen til den operative gruppen var forskjellig fra etat til etat. Etter tildelingsskrivet, ble flere fra oppstarten av samarbeidet spurt om de ville være med videre. Noen valgte å fortsette, mens andre ville tilbake til sin faste stilling på fulltid.

I påvente av faste ansettelse hadde Arbeidstilsynet flere deltakere på rulling i oppstartsfasen. En av dem var med fra starten av og fungerer i dag som fagleder for Arbeidstilsynets ansatte, mens de tre siste stillingene ble lyst ut eksternt. Politiet lyste også ut sine stillinger eksternt og tilsatte en fagleder og to medarbeidere til samarbeidet. Etatens representanter var imidlertid ikke på plass før august/september 2016, mens den tredje representanten ikke var tilgjengelig før i mars 2017. Det innebar at politiet kun sporadisk bidro med politiresurser i det operative samarbeidet frem til høsten 2017. Lederen fra politiet var med imidlertid med i koordineringsgruppen fra oppstarten av. Fra Skatteetaten fortsatte en av deltakerne fra det initiale samarbeidet, mens de to andre stillingene ble lyst ut og tilsatt internt.

5.2 Formalisering og arbeidsdeling

Et team vil sjelden fungere effektivt med flere enn ti aktører og store team krever mer struktur, mer formelle møter og en klarere rollefordeling, i følge Kjøde (1999). Den operative gruppen kan på mange måter sammenliknes med et team i et prosjekt, og organisasjonsformen har flere likhetstrekk. I den operative gruppen er de fjorten deltakere, noe som stiller krav til formalisering og standardisering av samarbeidet for å sikre effektiv og forutsigbar atferd.

5.2.1 Møter

Før samarbeidet jobbet etatene stort sett jobbet alene i saker, og tok kontakt med for eksempel politiet eller NAV for å få tilgang til mer utfyllende informasjon. I 2015 begynte gruppen med operative medarbeidere å møtes i lokaler hos Skatteetaten hver fjortende dag. Møtene ble benyttet til å samle og utveksle informasjon om saker som kunne være av interesse for flere etater. Skatteetaten, Kemneren og NAV opplevde at dette ikke var tilstrekkelig for å oppnå de resultatene de ønsket seg. For å få mer effekt ut av samarbeidet, ble de enige om at de måtte møtes oftere, og de ukentlige tirsdagsmøtene ble etablert.

Da a-krimsentret åpnet, ble det besluttet at den operative gruppen skulle sitte samlokalisert fra tirsdag til torsdag. Fredagene og mandagene blir benyttet i egne etat for å opprettholde kontakt med kollegaer, eller til eventuell avspasering. Gruppen har en egen koordinator som fungerer som møteleder og ”ansikt utad” for det operative senteret. Koordinatoren deltar på møtene i den lokale koordineringsgruppen for å holde de oppdatert på hva de driver med, og formidle informasjon fra gruppen til koordineringsgruppen og tilbake igjen. I dag ser gruppen at de løser saker som de ikke ville fått løst dersom de ikke satt samlokalisert og samarbeidet

tett. Det har ført til at gruppen er forpliktet på en annen måte enn om de hadde fortsatt å møtes hver 14. dag.

Tirsdagsmøtene fra den initiale fasen ble tatt med videre i den samlokaliserte gruppen. De erfarte fort at møtene dro ut i tid, og opprettet egne saksmøter i stedet for å effektivisere fellesmøtet. Dette ble et forum for informasjon fremfor saksbehandling. Videre har gruppen blitt enige i at det må være tre eller flere etater som må ha interesser i en sak før de kan kalle det en a-krimsak. Alle saker som ikke går innenfor kravet, blir sendt i linjen tilbake til primærorganisasjonene. Saksansvarlig blir valgt fra en etat som har interesser i saken og kapasitet til å lede arbeidet. I tillegg planlegger gruppen 5-6 større aksjoner i året. På grunn av at det blir endel ekstraarbeid i forbindelse med aksjonene, bytter de på ansvaret og planleggingen av disse.

I koordineringsgruppen kaller den lokale kontaktpersonen inn til møtene og skriver møtereferatene som de har praktisert siden gruppen ble opprettet. De møtes onsdag hver fjortende dag ved a-krimcenteret på Tollbua såfremt de har fått inn saker på agendaen.

5.2.2 Arbeidsdeling

Den operative gruppen forklarer at arbeidsdelingen mellom deltakerne og etatene har blitt til noe tilfeldig, men at det handler om hvem som har kapasitet og rett kompetanse for de forskjellige oppgavene. Alle er likeverdige, og det er ikke blitt utformet egne stillingsbeskrivelser til deltakerne ved senteret. Før jul i 2016 evaluerte de arbeidsmetodene, og kom frem til at det var hensiktsmessig å opprette en saksansvarlig for hver sak. Vedkommende leder arbeidet og holder særmøter med de involverte etatene utenfor tirsdagsmøtet. Utfordringen gikk ut på at møtene ofte varte fra klokken ni om morgenen til to-tretiden om ettermiddagen. I dag forteller gruppen at de jobber mer effektivt når alle får sjekket sin egen informasjon i forkant av møtene.

Respondent 1 forteller at de i mangel på en felles digital kalender har etablert en tavle i gangen med oversikt over hvem som er tilstede og når. Det har gjort det enklere å sette opp møter og vite hvem som er tilstede og hvem man har tilgjengelig. Det er et grep for å forbedre arbeidsflyten i gruppen.

Respondent 1 forklarer videre: *”I motsetning til tidligere da vi ikke hadde like tett samarbeid mellom etatene, kan vi nå ta de kriminelle på at de oppgir forskjellige opplysninger til forskjellige etater - det hadde vi ikke klart å avdekke tidligere.”*

Ved å koordinere aktivitetene til til de deltakende etatene får de anledning til å følge saker parallelt for å sikre at aktørene handler riktig til alle instanser. Dette var vanskeligere å identifisere før de ble samlokalisert, og er en gevinst av samarbeidet.

5.3 Samarbeidsrelasjonen

Samarbeidsrelasjonen er et begrep som beskriver hvor utviklet samarbeidet mellom hver etat er. Det handler om felles forståelse, tillit og kommunikasjon. I lys av dette vil jeg presentere koordineringsgruppens samarbeidsrelasjon for deretter presentere samarbeidsrelasjonen i den operative gruppen.

5.3.1 Samarbeid

Kommunikasjonen i koordineringsgruppen beskrives som god, men de har hatt en utfordring når det kommer til grad av deltakelse i samarbeidet. Respondent 1 uttaler: ”...*det kan hende vi gjorde en bjørnetjeneste, også kunne de andre etatene lene seg litt på oss...*”, og peker på rollen som lokal kontaktperson.

På møtene i koordineringsgruppen har flere deltakere latt være å melde ifra når de ikke kommer, og det har tidvis vært liten eller ingen respons fra deltakerne på saker fra den lokale kontaktpersonen. Vedkommende har hatt stor forståelse for at andre deltakerne også har andre oppgaver enn a-krim senteret, men han har opplevd at gruppen har vært litt for ”tilbakelemt” og lite engasjert i prosjektet. Dette valgte han å løfte til etatslederne i hver etat for å gjøre de oppmerksomme på at dersom koordineringsgruppen skulle fungere, må også mellomlederne få tid til å drive med arbeidet. Deltakelsen var blitt bedre da jeg snakket med han, men han var samtidig klar på at når den nye samhandlingsavtalen skulle skrives for 2017, kom han til å delegere oppgaven til noen andre i gruppen for å ansvarliggjøre de andre etatene.

Alle respondentene jeg har vært i kontakt med opplever at det er høy tillit mellom koordinatorgruppen og den operative gruppen. Den lokale kontaktpersonen blir spesielt trukket fram av de operative deltakerne på senteret. Han møter ofte opp på senteret og deltar på tirsdagsmøtene i den operative gruppen når han har anledning.

Det er tydelig at den tette dialogen mellom den operative gruppen og den lokale kontaktpersonen virker fremmende og samlende for det tverretatlige samarbeidet. Respondent 2 uttaler: ”(...) *han er sjeldent tett på til å være en leder (...) Han er en viktig bidragsyter og*

har kjennskap til sakene på detaljnivå, så det er ofte at han kommer med innspill som vi ikke har tenkt på. Jeg tror han nyter en veldig stor tillit fra alle sammen her ved senteret.”

Koordineringsgruppen opplever stor tillit fra sekundærorganisasjonen, altså den nasjonale koordineringsgruppen, som er veldig lydhøre for innspill fra mellomlederne. Videre beskriver deltakerne i a-krimssamarbeidet at tilliten fra primærorganisasjonene er høy. Regiondirektørene er opptatte av at samarbeidene skal fungere, og tilrettelegger med det de kan for å gjøre a-krimssentrene best mulig.

” Siden vi alle er ja-mennesker, har det gått veldig smidig det der med å gi og ta roller og finne beste praksis eller løsningen på hvordan vi skal praktisere her.” forklarer respondent 1.

Kommunikasjonen i den operative gruppen er svært god. De har eierskap til samarbeidet og et ønske om å gjøre en forskjell. De forteller at de brenner for samarbeidet og er engasjerte og positive. Både respondentene fra koordineringsgruppen og operativ gruppe mener at kompetansen blant medarbeiderne er god. Det er mange dyktige folk på senteret som både har vilje og lyst til å få til noe. Respondent 6 uttaler: *“Vi vil jo gjerne levere et produkt som vi er litt stolt av.”*

Forståelsen for de andre etatenes virkemidler gir gruppen kunnskap om en helhet som de ikke hadde fra før. Det har gjort det lettere å danne bilde av miljøer og koblinger i kriminelle nettverk som de ikke har sett tidligere. Dette er en gevinst av at de sitter sammen og er blitt bedre kjent med hverandre og hverandres regelverk. Gruppemedlemmene i den operative gruppen beskriver kommunikasjonen seg imellom som veldig tett og fin. Takhøyden er stor for å ta opp saker og alle jeg har vært i kontakt med tør å si det de mener i samarbeidet.

En av deltakerne forklarer at om han hadde fortsatt i egen etat, ville han vurdert uttak av pensjon, men at han nå ønsker å fortsette til pensjonsalder fordi det er så ”stas å holde på” i den tverretatlige gruppa.

Respondent 2 uttaler: *” Hvis du hører på talene til direktøren prater han om dette som noe som vil ta tid, men hvis du går hakket ned da, så får jeg inntrykk av at den tida er over.”*

Han henviser til primærorganisasjonene som sitter med store forventninger til det tverretatliges samarbeidet. Støtten hos toppledelsen er god, men utfordringen ligger heller på mellomledernivå i følge deltakeren i den operative gruppen. Det kan skyldes at mange av mellomlederne i primærorganisasjonene opplever at samarbeidet går på bekostning av det

forebyggende arbeidet mot a-krim internt i primærorganisasjonen, og at de er utålmodige etter gode resultater når de har avsatt store ressurser til samarbeidet.

5.3.2 Utvikling av samarbeidsrelasjonen

Diskusjonene i gruppen har vært viktige for å utvikle samarbeidet. Det har ikke vært mye konflikt i gruppen, men de har hatt mange oppklarende diskusjoner. Det har ført til at gruppen er mer kjent med hverandre som personer.

Respondent 2 uttaler: *”Diskusjonene kan være ganske heftig, men vi diskuterer sak og ikke person. Jeg kan bli ganske oppgitt (...). Men etter et minutt prater vi like godt igjen. Det er jo sånn at vi har et felles mål, men veien dit er ikke bestandig like enkel.”*

Respondent 1 forklarer hvordan de har måttet ”svelge noen kameler” for å få til samarbeidet mellom de fem forskjellige etatene. Når gode personlige relasjoner utvikles mellom deltakerne i samarbeidene, skapes en felles identitet og forståelse av hva samarbeidet er og hva det skal bidra med, og de oppnår en positiv gjensidig avhengighet mellom deltakerne.

Respondent 1 beskriver videre: *”Ting blir ikke gjort på din måte hver gang. Og det er vi blitt mer og mer rund og myk på. Før sa jeg ”hvorfør gjør dere sånn, det skal jo være sånn og sånn!”, nå er jeg mer ”kanskje dere kunne gjort det sånn?”*

For å sikre at kommunikasjonen er god mellom koordinatorgruppen og den operative gruppen, startet koordinatoren ved a-krimssenteret å delta på møtene til koordinatorgruppen i a-krimssenterets lokaler fra januar av i 2017. På den måten fikk koordinatoren informert lederne om hva de jobber med, og eventuelle saker som de trenger å løfte, samt at han kan ta med seg informasjon tilbake i til den operative gruppen fra koordinatorgruppen og eventuelt den nasjonale koordinatorgruppen. Koordineringsgruppen og den operative gruppe beskriver alle at kommunikasjonen mellom gruppene har blitt mye bedre etter at dette tiltaket ble innført. Samtidig kommer det frem at alle de operative medarbeiderne har tett og god dialog med sine nærmeste ledere i koordineringsgruppen.

Deltakerne jeg har snakket med, er alle erfarne medarbeidere med flere års erfaring fra egen etat. De aller fleste har også bred erfaring med å samarbeide på tvers av etatene for å løse arbeidsoppgaver, men de har ulikt erfaringsgrunnlag. Skatteetaten og Kemnerkontoret eller politiet og Arbeidstilsynet er begge vant med å samarbeide med hverandre, men Skatteetaten har for eksempel mindre erfaring med Arbeidstilsynet.

I tillegg er det nytt for deltakerne å jobbe såpass tett sammen som de gjør i dag. Felles for alle deltakerne i operativ gruppe er at alle har søkt seg til stillingene eller ønsker å bli med i samarbeidet. Koordinatorgruppen forteller at de tror grunnen til at de har lyktes så godt med den gode atmosfæren på a-krimssenteret, er at de som er plukket ut dit ikke er blitt beordret. I følge Assmann (2008) er det svært lønnsomt å bruke tid på å rekruttere de rette medarbeiderne til samarbeid. Respondent 5 hevder at det er blitt gjort et veldig godt rekrutteringsarbeid fra alle etatene og at dette er et av suksesskriteriene for det gode samarbeidsklimaet i gruppen.

Respondent 2 uttaler imidlertid at det er mye god kompetanse i operativ gruppe, men at det var uheldig at Arbeidstilsynet ansatte medarbeidere uten erfaring fra etaten. Han forklarer at det har vært krevende for de nytilsatte å finne sin plass ved a-krimssenteret, både på Servicesenter for utenlandske arbeidstakere (der de jobber en dag i uken) i tillegg til en dag i uka i egen etat. De mangler nettverket fra etaten, som er en viktig dimensjon når de samarbeider med andre etater på vegne av sin egen. Lederen fra Arbeidstilsynet har imidlertid vært bevisst utfordringen. Vedkommende viser til en konsekvensanalyse de benyttet i forkant av ansettelsene som gjorde organisasjonen mer bevisste på en inkluderende mottakelse av de nye medarbeiderne i form av faddere i primærorganisasjonen.

Gruppen stiller høye krav til egne resultater, men de har ikke vært fulltallige så lenge. Da jeg gjennomførte intervjuene i februar 2017, manglet fremdeles en polititjenestemann. Det har vært spesielt viktig for gruppen å ha med politiet. Ikke bare fordi de opplever at polititjenestemennene får mer eierskap til sakene og kanskje ”pusher” litt på når sakene blir behandlet i eget system, men fordi politiet har mange effektive sanksjoner på både kort sikt og lang sikt som gruppen har behov for. I tillegg er det viktig for gruppen at politiet er med ut på tilsyn og aksjoner fordi ingen av de andre etatene innehar den samme politimyndigheten.

5.3.3 Informasjonsflyt

Den operative gruppen tok alle saker de ble tipset om i oppstartsfasen, og spesielt innen byggebransjen som var deres hovedsatsningsområde. I Trondheim holder Byggebransjens uropatrolje til, som er en privateid kontrollenhet for byggebransjen. De reiser rundt på byggeplasser i regionen for å avdekke sikkerhetsbrudd, sosial dumping, skjeve konkurransevilkår og svart arbeid. I tillegg samarbeider de med en rekke offentlige etater som Skatteetaten og kemneren, og bistår med tips på saker som a-krimssenteret kan følge opp videre (Uropatroljen, 2017). Gruppen har åpnet opp for å gå inn i flere bransjer, spesielt etter

konstruktive innspill fra NAV. De forklarer videre at i dag har de mer fokus på sak, regelverk og tilrettelegging enn de hadde i oppstarten av samarbeidet.

I tidlig fase hadde koordineringsgruppen et problem med at forskjellige representanter fra enkelte av etatene stilte på møtene. Manglende kontinuitet i gruppesammensetningen førte til at saker og emner måtte gjennomgå flere ganger, som igjen reduserte effektiviteten og informasjonsflyten til koordineringsgruppen.

Flere deltakere forklarer at NAV gjerne kunne bidratt mer inn i samarbeidet, men har blitt begrenset av taushetsplikten for informasjonsdeling mellom etatene. Taushetsplikten beskrives som en overordnet utfordring, og NAVs regelverk er spesielt strengt i den sammenhengen. På konkrete saker opplever gruppen at samarbeidet fungerer, men med en gang de ønsker å bruke kjennetegnene ved enkeltsaker til å analysere seg frem til mønstre i utsatte bransjer, begrenses informasjonsdelingen av taushetsplikten. Dette oppleves som en demper for et effektivt samarbeid. Det støttes av Pål Repstad (2004), som omtaler taushetsplikten som en barriere mot tverretatlig samarbeid.

Den nasjonale koordineringsgruppen har laget en veileder for informasjonsdeling som a-krimssenteret bruker aktivt i det operative arbeidet i den hensikt å forenkle samarbeidet, slik at de sikrer at reglene for taushetsplikten overholdes og at de får jobbet så effektivt som mulig innenfor regelverkets rammer. Veilederen er i bruk i gruppen og hjelper til å sikre at taushetsplikten overholdes, men at informasjonen de har anledning til å dele også blir delt.

Både politiet, Arbeidstilsynet, Skatteetaten og NAV sine egne systemer for registrering av tips fra publikum. Skatteetaten har gode tilganger, så når gruppen først skal se på en bedrift eller en enkeltperson, har de anledning til å finne ut mye gjennom Skatteetaten sine registre som blir nyttig for gruppesamarbeidet. Flere av deltakerne fra a-krimssenteret savner imidlertid et felles elektronisk område for lagring av informasjon innad i gruppen. Hver etat har egne datasystemer, men de mangler et felles område som hadde forenklet samarbeidet betraktelig. Videre mangler en felles "svarteliste" som hadde forenklet arbeidet på nasjonalt plan. Virksomheter flytter på seg og en felles "svarteliste" som kunne deles med alle sentrene, hadde derfor vært en nyttig forbedring som ville effektivisert den nasjonale bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet.

Gruppen savner også kursing og opplæring i hva de skal gjøre i de vanskelige sakene der de står fast. På en erfaringsamling mellom a-krimssentrene i Stavanger, opplevde de at fokuset i

større grad var rettet mot hva a-krimsentrene har fått til, fremfor å diskutere de tingene som de ikke har fått til enda.

Respondent 1 uttaler: *”Hadde vi hatt en tverretatlig analyse, hadde vi fått til alt mye bedre.”*

Han forklarer at a-krimssenteret ville forbedret evnen til å samle opplysninger og finne de store sakene hvis de fikk tilført noen analyseressurser fra hver etat. Skatteetaten sitter på veldig mange opplysninger, og det kan derfor tenkes at de burde ledet analysejobben. Forslaget støttes av andre respondenter fra operativ gruppe, som beskriver analyse som et stort forbedringsområde. Ved å gå mer systematisk gjennom de utsatte bransjene i regionen vil gruppen bli mer bevisst på uttrekkene sine, og det blir lettere å identifisere de sakene som enkeltetatene ikke får til å løse alene.

5.4 utfordringer

Jeg har valgt å knytte a-krimssenterets utfordringer til Gressgård m.fl. (2017) sine fire dimensjoner, som beskriver faktorene som eksisterer i grensesnittet mellom organisasjoner.

5.4.1 Geografisk distanse

I dag har kun lederen fra Arbeidstilsynet kontor utenfor Trondheim. Hun har flere ansatte hun følger opp i Trondheim og er derfor jevnlig i byen på møter. Derfor har hun også anledning til å være tilstede på møtene med koordineringsgruppen hver fjortende dag og den geografiske distansen (Gressgård m.fl, 2017) blir ikke så utfordrende til tross for den fysiske avstanden. Medarbeiderne hennes har tett dialog og etaten er vant til fjernledelse på grunn av organiseringen av ansvarsområdene til tilsynslederne. Hun skulle ønske at hun kunne være tettere på samarbeidet og fulgt sakene opp i større grad en hun får til i dag, samtidig er hun takknemlig for at de har med en erfaren fagansvarlig fra Arbeidstilsynet i den operative gruppen. Dette er en medarbeider som hun har tillit til og er i tett dialog med.

Respondent 1 forklarer at det er naturlig at for eksempel representanten fra Arbeidstilsynet i Stavanger som har rollen som en heltidsstilling, er tettere på a-krimssenteret enn Arbeidstilsynet sin representant i Trondheim, som er lokalisert i Ålesund, og at dette er lokale forskjeller som gruppene må ta høyde for og tilpasse seg etter.

Før etatene ble samlokalisert, opplevde flere at enkelte medlemmer i koordineringsgruppen tok ”lett” på vervet og ikke alltid møtte selv om de hadde en avtale. Etter samlokaliseringen

opplevdes samarbeidet mye tettere og mer effektivt, og deltakerne har vært mer dedikerte. Det kan skyldes at den geografiske distansen i det operative samarbeidet har minsket.

Alle deltakerne som jeg har snakket med er positive til a-krimcenteret og fellessatsingen mot arbeidslivskriminalitet. Dette er viktig i samarbeid med dobbel tilknytning. Gruppemedlemmene bør opptre som ambassadører i primærorganisasjonen og informere kollegaene sine om a-krimarbeidet. Dersom deltakerne blir fristilt 100% fra jobben i primærorganisasjonen, vil de miste flere av de positive synergieffektene ved tverretattlig samarbeid. Et problem med full fristilling, er at gruppen på sikt kan miste tilhørigheten til primærorganisasjonene, de viktige relasjonene og kunnskapen om ressursene som de ulike etatene representerer. Det er derfor en fordel å beholde egne kontorer og delta på fellesmøter og liknende i egen etat. Utfordringen med dobbel tilknytning gjør seg imidlertid også gjeldende når deltakerne i samarbeidet får for høy arbeidsbelastning på bakgrunn av at krav og oppgaver i egen organisasjon skal utføres parallelt med arbeidet i sekundærorganisasjonen. Flere av respondentene forteller at de har mange oppgaver som de følger opp i egen organisasjon som ikke innebærer a-krim. Til tross for at deltakelsen i samarbeidet skal representere 80 % av stillingen, har de i perioder jobbet 50 % med oppgaver i primærorganisasjonen. Dette kan være utfordrende å balansere ved siden av a-krim samarbeidet. Behovet for god dialog med nærmeste leder og gruppen i forhold til oppgavefordeling og belastning er derfor avgjørende.

5.4.2 Kognitiv distanse

Den operative gruppen omtaler det som en fordel at de begynte å samarbeide allerede i 2015. Fra 2015 til 2016 rakk gruppen å bli kjent med hverandre, hverandres virkemidler og organisering i etatene. Selv om mange deltakere ble byttet ut da samarbeidet ble samlokalisert, har det vært en fordel for gruppen at mange kjente hverandre fra før og den kognitive distansen (Gressgård m.fl., 2017) blir mindre. Respondent 1 forklarer: *"Den økte forståelsen for hva vi driver på med har blitt mye større i gruppa når vi er samlokalisert."*

Respondentene beskriver viktigheten av å bli kjent med hverandres lovverk og hverandre som personer for at gruppen skulle fungere optimalt. Ved å kjenne hverandre virkemidler og begrensninger i lovverket vil den tverrfaglige innsikten utvikles både på teori- og handlingsplan gjennom utvidet faglig forståelse og kunnskap, og utvikling av nye handlingsalternativer ved utføring av arbeidet.

Politiet sine hjemler har flere ganger vært diskutert, og representantene i gruppen er uenige i hvor langt politiets hjemler går. På noen saker opplever den operative gruppen at de kommer til kort fordi det ikke er "fare for liv og helse" som det står som krav i regelverket. En annet utfordring, er at flere har reagert på at Arbeidstilsynet har satt for lange frister for virksomhetene som ikke håndhever regelverket. De mener at Arbeidstilsynet har vært uhensiktsmessig snille når de setter frister, noe som gjør at de kriminelle slipper unna. Når deltakerne ikke kjenner hverandres regelverk godt nok, kan det fort oppstå misnøye fra de andre etatene, fordi de kan oppleve at de andre etatene ikke strekker seg langt nok i bekjempelsen av a-krim.

"(...) Det har vært noen motsetninger mellom politiet og Arbeidstilsynet fra før av, det blir skumle saker, (...) Men det har fungert veldig bra nå, vi er godt mottatt og de er veldig fornøyde med å samarbeide med politiet" uttaler respondent 4, som var positivt overrasket over hvor samarbeidsvillige de andre etatene har vært.

De tidligere motsetningene viser at etatene har ulike organisasjonskulturer med egne språk, normer, verdier som skaper samhold innad i organisasjonene. Forskjeller i organisasjonskultur har dessverre også den egenskapen at de kan skape avstand til andre kulturer (Bang, 1988). Respondent 4 viser til flere tilfeller der politiet ikke har fått sakene fra Arbeidstilsynet om at det er besluttet stans før det har gått flere måneder, og at det derfor ikke har blitt stanset i tide. Med rutine på plass og politiet inkludert i samarbeidet, er de med ut og stopper virksomhetene. Dette gir en viktig symboleffekt til andre kriminelle bedrifter.

5.4.3 Organisatorisk distanse

De fleste representantene har ingen problem med å kombinere primærorganisasjonens mål med gruppens mål. For kemnerens representant er det imidlertid utfordrende å kombinere de to målsettingene. Kemneren er underlagt kommunen og ikke staten. De stiller med en representant i samarbeidet til tross for at de ikke har fått bevilget midler. Dette legger press på kollegaene i primærorganisasjonen som fremdeles skal innfri de samme målsettingene med færre ansatte. Samtidig er det økonomiske forskjeller mellom det kommunale kemnerkontoret og de statlige etatene ved bruk av overtid, kveldsarbeid og fleksitid, som har gjort det utfordrende å delta på samme aksjoner som resten av gruppen. Dette er et eksempel på organisatorisk distanse mellom den kommunale og de statlige etatene. De andre representantene fra operativ gruppe har forståelse for situasjonen. Men det er uheldig både for representanten og gruppen i sin helhet, at det er forskjell i rettigheter og plikter fra

primærorganisasjonene. Dette er et eksempel der den doble tilknytningen skaper utfordringer. Deltakerne innehar to autoritetslinjer som representerer ulike krav og målsettinger som må forenes for at samarbeidet skal fungere (Nylehn, 2002).

I tidlig fase hadde også koordineringsgruppen problemer med at forskjellige representanter fra enkelte av etatene stilte på møtene. Manglende kontinuitet i gruppesammensetningen førte til at saker og emner måtte gjennomgås flere ganger, som igjen reduserte effektiviteten til gruppen, og kan skyldes organisatorisk distanse.

Arbeidstilsynet og politiet er antakelig etatene som samarbeider dårligst fra tidligere av. Det kan skyldes at begge etatene er mest vant til å jobbe selvstendig. Skatteetaten, NAV og kemneren er i større grad vant til å måtte samarbeide for å oppnå resultater og har på den måten større samarbeidserfaring enn de andre etatene. En respondent forklarer hvordan politiet og Arbeidstilsynet gjennom dialog og tettere samarbeid har kommet frem til gode rutiner for å at alle etater får fulgt regelverket sitt, samtidig som de oppnår effekt av å være samlokalisert fordi de får fulgt opp sakene sammen.

En annen respondent forteller at de har snakket i gruppen om at Skatteetaten med fire deltakere i gruppen også burde valgt en fagansvarlig fra etaten. Utfordringen var hvem henvendelsene skulle sendes til. Det hadde vært fornuftig og hatt en fagansvarlig som kunne fordelt oppgavene likt for politiet og Arbeidstilsynet. Dette kan være et grep som kunne effektivisere kommunikasjonen i gruppen.

Da politiet endelig ble med i operativ gruppe, fikk faglederen rollen som koordinator for gruppen. Dette ble valgt som et tiltak mot gratispassasjerproblemet, fordi koordineringsgruppen hadde hatt varierende erfaring med politiets deltakelse og bidrag før de fikk fulle stillinger til samarbeidet. En representant fra politiet forklarer at de i dag har fått øremerkede stillinger til samarbeidet, at fokus på arbeidslivskriminalitet først nå har blitt prioritert hos dem. Fordi politiet kom med sist i samarbeidet, kan oppgaven som koordinator for den operative gruppen ha bidratt til at deltakerne fra etaten har fått mer eierskap til samarbeidet fra starten av. Dette var et bevisst grep fra den lokale koordineringsgruppen.

Respondent 1: *”Det er det at vi jobber så veldig ulikt. Skatt og kemner og NAV - vi er arkeologer som jobber i fortid, mens politiet og Arbeidstilsynet er ute her og nå.”* Respondenten forklarer at den største forskjellen mellom etatene går på arbeidsmetodikk. Det er ingen selvfølge at en medarbeider i Skatteetaten vet hvilke virkemidler Arbeidstilsynet har

og motsatt. I oppstarten i 2015 var deltakerne litt redde for at alt skulle foregå på de andre etatenes premisser. Skatt og kemneren var veldig sterke i samarbeidet, mens i dag er deltakerne blitt mye flinkere til å spille på hverandre når de kjenner hverandres virkemidler.

Skatteetaten har hatt et ønske om å tilrettelegge ressursene i organisasjonen for en 2. linje som kan bistå senteret i større grad enn det de får til i dag, og har derfor valgt å omorganisere ressursene sine. De følger organiseringen i Kristiansand der a-krimressursene i langt større grad kan understøtte a-krimsenteret.

5.4.4 Strukturell distanse

Strukturell distanse beskriver hvordan mulig asymmetri og maktbalanse mellom de involverte organisasjonene potensielt kan skape avhengigheter og begrensninger når det gjelder beslutningstaking ved ulike interesser og mål hos de involverte partene (Gressgård m.fl., 2017).

I starten av samarbeidet i 2015 var noen av de operative medarbeiderne redde for at alt samarbeidet skulle foregå på de andre etaters premisser. Skatteetaten og kemneren beskrives som veldig sterke parter i oppstartsfasen. Etter samlokaliseringen forklarer respondent 5 at de har blitt mye flinkere til å spille på hverandre siden de har blitt personlig kjent med hverandre de ulike etatens virkemidler.

Respondent 3 tror at Arbeidstilsynet har tatt litt mer plass enn de andre etatene i det operative samarbeidet. I flere tilfeller har etaten reist ut på tilsyn sammen med politiet uten å informere de andre etatene. Arbeidstilsynet forklarer at de er opptatte av å komme fort ut når de får tips for å rekke å stanse virksomhetene, men ser at det har vært uheldig for de etatene som ikke er blitt informert. Dette har Arbeidstilsynet tatt til etterretning, men flere respondenter forteller imidlertid at det fremdeles er en utfordring i gruppen. I følge flere har Arbeidstilsynet og politiet fremdeles potensiale til et bedre samarbeid med de andre etatene på dette området da jeg gjennomførte intervjuene.

Til tross for at for at Skatt Midt-Norge og politiet er vesentlig større enn Arbeidstilsynet, kemner, NAV Kontroll og Tollvesenet, har alle etatene et grunnleggende ønske om å være jevnbyrdige i gruppen for at ingen skal ta mer plass enn de andre. Lauvås og Lauvås (2004) støtter viktigheten av at en profesjon eller ett fag ikke gis anledning til å dominere samarbeidet. Dette er veldig nyttig minske den strukturelle distansen i samarbeidet. Typisk for tverrfaglig samarbeid er ekskludering av andre fagfelt og profesjoner. Dette er et hinder for de viktige synergieffektene av samarbeidet.

5.5 Årsak til dagens organisering og samarbeidsrelasjon

Både koordinatorgruppen og den operative gruppen er klare på at selv om de begynte i 2015 er de fortsatt i en oppstartsfase. De kjenner verken bransjen, aktørene eller hvordan aktørene opptrer godt nok til både å avdekke og løse alle sakene. Videre presenteres de ulike hypotesene som kan forklare organiseringen som a-krimssenteret i Trondheim har kommet frem til i dag.

5.5.1 Krav om standardisering

I oppstartsfasen fulgte koordineringsgruppen og den operative gruppen tildelingsskrivet fra Arbeids- og sosialdepartementet. Tildelingsskrivet la føringer om hvilke etater som skulle delta i samarbeidet, at den operative gruppen skulle samlokaliseres og at senteret skulle åpnes 2. mai 2016. Den operative gruppen skulle veiledes av en lokal koordineringsgruppe bestående av lederne til de operative medarbeiderne. Disse føringene har a-krimssenteret i Trondheim forholdt seg til og organiseringen av senteret er derfor et resultat av dette.

Høsten 2016 sendte den nasjonale koordineringsgruppen ut et begrepsnotat for å sikre en felles mal for hvordan a-krimssentrene skulle omtales. Det medførte at senteret i Trondheim blant annet gikk fra å omtale seg som "a-krimmenhet" til "a-krimssenter". Dette var et grep den nasjonale koordineringsgruppen bevisst tok for at a-krimssentrene i større grad skulle være like og standardiserte. Dette ble støttet av den lokale kontaktpersonen som anså det som fornuftig at media og publikum opplever de fem a-krimssentrene som en felles satsing over bygrensene.

5.5.2 Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan

Sett bort fra føringene i tildelingsskrivet, har både ledere og medarbeidere fått stor frihet til å utforme senteret slik som de har sett mest hensiktsmessig. Et eksempel på dette er at alle etatene selv avgjorde hvor mange deltakere de skulle stille med. Representantene fra koordineringsgruppen beskriver friheten fra primær- og sekundærorganisasjonen som stor. De opplever at de har fått den tilliten de har ønsket og trengt for å skape den beste løsningen for a-krimssamarbeidet. Veien har blitt til underveis. Flere respondenter uttaler at forpliktelsen til a-krimssenteret er sterkere når medarbeiderne har fått mer frihet under utformingen av samarbeidet. De hevder at de har vært avhengige av å ha stor grad av selvstendighet og støtte fra primær- og sekundærorganisasjonen fra oppstart av, både nasjonalt og lokalt for å få til samarbeidet. På den ene siden blir friheten fra primær- og sekundærorganisasjonene trukket frem som et av de viktigste suksesskriteriene for senteret, mens andre igjen opplever at det

burde vært tydeligere krav til hva den nasjonale koordineringsgruppen forventet av a-krimssenteret i Trondheim, fordi de allerede hadde erfaringer fra de tre etablerte sentrene fra før.

5.5.3 Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra de etablerte sentrene

I utformingen av samarbeidet så koordineringsgruppen til de allerede etablerte a-krimssentrene. De fant ut at de ønsket et senter med et jevnbyrdig samarbeid mellom etatene. Stavangermodellen var mest naturlig å sammenlikne seg med, men i Stavanger var ikke Skatteetaten like involvert. I Bergen derimot var Arbeidstilsynet i større grad fremtredende.

Et annet mål for koordineringsgruppen i utforming av samarbeidet var å opprette et senter med en kombinasjon av etterretning og operative ressurser. De så på Osloomodellen, men fant ut at byen var for liten til å lage to grupper, så den operative gruppen måtte være operative samtidig som de hentet inn opplysninger parallelt.

Videre forklarer Arbeidstilsynet at de har en samarbeidsavtale mellom de samme etatene på Møre. For å sikre nettverksbygging og erfaringsoverføring fra det de har fått til i Trondheim til Møre, planlegges det et besøk for å delta på et tirsdagsmøte og lære av samarbeidet i praksis. I Skatteetaten gjennomføres erfaringssamlinger på både skattekrim- og a-krimområdet med de andre regionene, som er en nyttig arena for å dele kunnskap. I Arbeidstilsynet deltar tilsynslederne på egne nasjonale møter hvor de får god anledning til å utveksle erfaringer med andre tilsynsledere i lokale koordineringsgrupper. Representanten fra Arbeidstilsynet beskriver møtene som veldig nyttige og påpeker at ikke hvert samarbeid trenger å *”finne opp kruttet på nytt”*.

Det er veldig nyttig, vi trenger ikke sitte å finne på kruttet selv. Vi prøver å dele selv om vi er litt forskjellige.”

I operativ gruppe foregår samarbeidet i dag på saksnivå, men flere påpeker at det hadde vært nyttig å ha en tettere dialog i hverdagen for å bli kjent med hverandres arbeidsmetodikk, slik at ikke alle må gjøre de samme erfaringene. Politiet forteller at de har hatt mest dialog med senteret i Stavanger, der politiet er sterkt involvert i samarbeidet, mens Arbeidstilsynet har hatt mest kontakt med Bergen, der Arbeidstilsynet er sterkt involvert i samarbeidet.

Erfaringssamlingen som ble holdt i Stavanger med alle deltakerne fra a-krimssenteret var også en nyttig erfaring for gruppen. De fikk informasjon om hverandre og delte kunnskap innen a-

krimarbeidet. Respondent 5 uttaler imidlertid at de må bli flinkere til å diskutere det de ikke får til enda, enn å ha fokus på alt de har fått til. Det er først på den måten at sånne erfaringssamlinger kan ta samarbeidene videre.

Gruppen viser også til at de i dag har mer fokus på å etablere et nettverk med andre kontakter utenom a-krimcenteret i Trondheim, som Mattilsynet, bevilgningsenheten fra kommunen og liknende. Da har de sikret en felles forståelse i forkant av eventuelle bidrag på fremtidige aksjoner.

5.5.4 Forhandling – ulike interesser mellom etatene

Til tross for at samarbeidet er tverretattlig og deltakerne har en felles målsetting, representerer de ulike etatene forskjellige interesser i samarbeidet. De har målkrav fra egen etat, og siden arbeidslivskriminalitet krysser interessene til alle etatene, har etatene interesser for å oppnå egne gevinster av samarbeidet.

For NAV har det vært viktig å dreie innsatsen bort fra kun bygg og anleggsbransjen, og vri fokuset over på andre risikobrancher. Dette skyldes kanskje at det er lite trygdesvindler i bygg- og anleggsbransjen. Representanten påpeker at det er viktig å avdekke all arbeidslivskriminalitet, men at trygdesvindler må være en del av målbildet. I dag er gruppen enige i å åpne opp for andre bransjer, som samsvarer med koordineringsgruppens mål om jevnbyrdighet i gruppen.

A-krimcenteret har etter mine funn ikke vært preget av store forhandlinger. Det operative senteret har hatt mange diskusjoner for å klare opp i kognitiv og organisatorisk distanse, men har ikke hatt de store forhandlingene.

Dagens organisering av a-krimcenteret i Trondheim har noen elementer fra alle hypotesene. A-krimcenteret i Trondheim har hatt frie tøyler i organiseringen av samarbeidet. Det tverretattlige samarbeidet har forholdt seg til tildelingsskrivet fra Arbeids- og likestillingsdepartementet, men har samtidig hatt frie tøyler i utforming og organiseringen av senteret. Både den lokale koordineringsgruppen og den operative gruppen har opplevd stor frihet ved utforming av senteret og ved drift i dag. Begge gruppene har vært i dialog med de andre sentrene, men ser at det hadde vært nyttig å ha en tettere dialog fremover for å bli kjent med hverandres arbeidsmetodikk. For det meste har etatene hatt samsvarende interesser og derfor sluppet unna store forhandlinger, men for å sikre at samarbeidet drar i riktig retning er det svært nyttig med en felles handlingsplan i bunn.

6 Analyse Kristiansand

I dette kapitlet vil dataene fra intervjuene hos a-krimssenteret i Kristiansand bli presentert. Senteret består av deltakere fra Arbeidstilsynet, politiet, Skatteetaten, NAV Kontroll, og Interkommunal arbeidsgiverkontroll Agder, hvor de tre første etatene representerer hovedtyngden av senteret. I tillegg til en operativ gruppe, har de en lokal koordineringsgruppe med lederne til de operative medarbeiderne som også deltar inn i den lokale koordineringsgruppen til a-krimssenteret.

6.1 Bakgrunn og samlokalisering

6.1.1 Bakgrunn

Samarbeidet mellom etatene startet høsten 2015. Ønsket om et tverretatlig samarbeid ble initiert før det ble vedtatt at etatene skulle få midler til et samlokalisert senter. Arbeidstilsynet opplevde utfordringer med å dele informasjon med Skatteetaten og behovet for et tettere samarbeid meldte seg. I dialog med Skatteetaten forsøkte Arbeidstilsynet å finne ut hvor det ville være mest hensiktsmessig å etablere et samlokalisert a-krimssenter i regionen. Etatene var enige om at et tverretatlig samarbeid var fornuftig for å være i stand til å slå ut de useriøse aktørene i arbeidsmarkedet. Kristiansand pekte seg ut som den største byen og den rette lokasjonen for et tverretatlig samarbeid, men samarbeidet skulle dekke hele Agder-området. Siden Arbeidstilsynet hadde bevilgninger til overs fra samarbeidene i Oslo, Stavanger og Bergen kunne de lyse ut stillingen som koordinator ved senteret allerede fra 1. september 2015.

6.1.2 Lokal koordineringsgruppe

I oppstartsfasen ble det nedsatt et par arbeidsgrupper med mellomledere fra Arbeidstilsynet, politiet, Skatteetaten, NAV Kontroll og Interkommunal arbeidsgiverkontroll Agder for å finne formen for det tverretatlige samarbeidet i Kristiansand. Denne gruppen ble koordineringsgruppe for de operative medarbeiderne. Koordineringsgruppens felles målsetting var å bekjempe arbeidslivskriminaliteten i regionen, samtidig var de opptatt av at alle involverte etater skulle få en ”gevinst” av samarbeidet.

Arbeidstilsynet hadde ledige lokaler tilgjengelige i oppstartsfasen av samarbeidet, og siden etaten hadde initiert samarbeidet ble det naturlig å benytte disse da de mottok mandatet om samlokalisering. De ble enige om at gruppen skulle begynne å jobbe sammen allerede fra januar 2016. De fire etatene har en felles handlingsplan som beskriver målsetting og hvordan

samarbeidet skal fungere. For koordineringsgruppen har det vært viktig å bruke tiden til å bli kjent med hverandre, hverandres sanksjoner og finne formen for gruppen og for a-krimssenteret. De har vært bevisste på at den operative gruppen skulle ha relativt frie tøyler til å utforme senteret mest hensiktsmessig for etatene.

Skatteetaten var en sterk aktør i gruppen og var opptatt av at a-krimssenteret ikke skulle komme i konflikt med en stor a-krimssatsning som var startet i Skatt Sør i 2005. De hadde et ønske om at a-krimssenteret skulle bli den faktoren som viste at etaten var synlige og ute og kontrollerte og informerte i bredden, i motsetning til resten av organisasjonens fokus på kontrollarbeid. Samtidig var det viktig for Skatteetaten at den nye etterretningsgruppen deres i Tønsberg ble implementert i samarbeidet slik at a-krimssenteret kunne benytte ressursene fra etterretningsgruppen snarere enn å jobbe utenom dem.

Til tross for at Kristiansand pekte seg ut som den rette lokasjonen for samarbeidet, har koordineringsgruppen mange deltakere som ikke holder til i byen. Dette skyldes ulik organisering i de ulike etatene. Nåværende lokal kontaktperson holder til i Tønsberg, det samme gjør en prosjektleder fra Skatteetaten som også deltar på møtene. NAV Kontroll holder til i Stavanger etter omorganiseringen og nedleggelsen av kontoret i Drammen i 2017. Interkommunal arbeidsgiverkontroll holder til i Grimstad.

Siden oppstarten i 2015 har det også vært noe utskifting av deltakere i koordineringsgruppen. Av ulike årsaker har lokal kontaktperson, lederen fra NAV, og lederen fra politiet blitt skiftet ut mellom 2015 og 2017.

6.1.3 Lokal kontaktperson

Den lokale kontaktpersonen hadde lenge hatt et engasjement for tverretattlig a-krimarbeid og hadde blant annet hospitert i Stavanger. Han laget de første utkastene til en felles samarbeidsavtale basert på Stavangermodellen som ble sendt på rundgang til etatene. Han var i dialog med de andre a-krimssamarbeidene for å få innspill til samarbeidet, og så spesielt til Stavanger sin organisering. Da kontaktpersonen skrev utkast til en felles samarbeidsplan hadde koordineringsgruppen utfordringer med å komme til enighet om innholdet, spesielt i forhold til gruppens tilknytning til etterretningsenheten. Vedkommende valgte å gå ut av samarbeidet da han oppdaget at blant annet Skatteetaten hadde andre ønsker enn det han jobbet for. Rollen som lokal kontaktperson ble derfor gitt videre til en tilsynsleder fra Tønsberg som klarte å lande samarbeidsavtalen etter noen runder med korrigeringer og innspill fra de andre

etatene. Hun hadde fulgt prosjektet fra starten av, var ansvarlig for blant annet a-krim i regionen, og ble derfor en naturlig arvtaker etter den lokale kontaktpersonen.

Rollen som lokal kontaktperson er ingen særegen stilling, men en ekstra rolle. Innehaver av rollen oppnår større eierskap til a-krimssamarbeidet fordi vedkommende er tettere på prosjektet og har dialogen mot den nasjonale koordineringsgruppen. Som initiativtaker til samarbeidet ble Arbeidstilsynet naturlig etat til å lede samarbeidet. De øvrige etatene var samtidig bekvemme med Arbeidstilsynets initiativ og ledelse. De andre etatene ønsket ikke å ha rollen som lokal kontaktperson.

6.1.4 Rekruttering av deltakere

Den operative gruppen ble startet av to representanter fra Arbeidstilsynet, to fra Skatteetaten og en fra NAV Kontroll i januar 2016. Den lokale koordineringsgruppen var interessert i at gruppen skulle komme raskt i gang med det operative arbeidet. En representant fra Interkommunal arbeidsgiverkontroll ble også med etterhvert. I tillegg bistod Arbeidstilsynet med to jurister. Stillingene hos Arbeidstilsynet ble lyst ut eksternt, mens NAV kontroll og Skatteetaten fant deltakerne internt.

Fra Skatteetaten ønsket ingen av medarbeiderne å delta i samarbeidet på heltid. De to stillingene ved a-krimssenteret ble derfor opprettet som 50 %-stillinger. Hun forklarer at hverdagen som kontrollør er veldig annerledes enn hverdagen til en revisor hos Skatteetaten, men når de først fikk med to stykker, ble de veldig engasjerte og ivrige i samarbeidet.

Politiet var med i koordineringsgruppen, men deltok kun på fellesaksjoner med den operative gruppen på forespørsel. De hadde ikke midler til stillingene for den operative gruppen så tidlig som de andre etatene, og hadde ikke anledning til å delta med faste representanter før bevilgningene var på plass.

Da politiet fikk midler til stillinger fikk de anledning til å avgjøre hvordan de skulle organiseres. I samråd med nærmeste leder, og i dialog med påtalemyndigheten samt andre ledere i distriktet, kom lederen fra politiet fram til en modell med en fagansvarlig leder for to medarbeidere. Disse tre skulle være underlagt økoavsnittet, og samtidig delta inn i de tverretatlige samarbeidet. På den måten er polititjenestemennene ansvarlige for alle a-krimssaker i regionen, samtidig som de deltar inn mot senteret. Hensikten med denne organiseringen var å delegerer noe av beslutningsmyndigheten ned til faglederen, slik at hun kunne ta flere beslutninger på vegne av politiet. De valgte å vente til etter sommeren med

ansettelsene, og fikk derfor ikke alle polititjenestemennene med før 1. nov 2016. Dette var ingen fordel for gruppen. Den operative gruppen var nødt til å utforme senteret uten politiet i oppstartsfasen for deretter å implementere politiresursene i løpet av høsten 2016.

Respondent 6 beskriver: ”*Det handlet om å bli komplett. Du har en verktøykasse, men du har ikke noen hammer og spiker enda. Nå er gruppa satt og nå har vi per definisjon alt verktøyet tilgjengelige. I tillegg gir politiet en form for trygghet.*” forklarer respondent 6.

Han henviser til da politiet endelig ble med i den operative gruppen og de fikk alle virkemidlene tilgjengelig. Polititjenestemennene opplevde også deltakelsen som veldig positiv. Det kan ha vært fordi de har andre relevante virkemidler, men også fordi de har en god struktur på hvordan de jobber. Samtidig oppnår gruppen mer respekt på tilsyn når politiet er med, noe som er en stor fordel for a-krimssenteret.

6.2 Formalisering og arbeidsdeling

Desto mer som er formalisert, jo mindre rom er det for misforståelser. Utfordringen er å avveie hvor mye som må standardiseres, satt opp mot ledernes og medarbeidernes evne og mulighet til å ta beslutninger (Mikkelsen og Laudal, 2014).

6.2.1 Møter og arbeidsdeling

Avtalte møter er en form for formalisering som er nyttig ved samarbeid på tvers av etatsgrensene. På bakgrunn av at mange av lederne er lokalisert i forskjellige byer, og fordi den lokale kontaktpersonen ikke holder til i Kristiansand, har gruppen besluttet å møtes sjeldnere enn mange av de andre koordineringsgruppene. Først i slutten av 2016 besluttet de å møtes fast en gang i måneden. Da samles alle deltakerne fra koordineringsgruppen i Kristiansand. På de siste par møtene deltok også koordinatoren fra operativ gruppe for å sikre en god dialog mellom de to gruppene. Han tar med spørsmål og informasjon fra sin gruppe i tillegg til å viderefordre informasjon tilbake til fra den lokale og den nasjonale koordineringsgruppen.

Den operative gruppen møtes tirsdager og torsdager hos Arbeidstilsynet. På tirsdagene er det fellesmøte med alle deltakerne for å gjennomgå saker. Torsdagene betegnes som ”utedager”, og gruppen er ute på tilsyn. Det innebærer å dra ut på tverrfaglige kontroller for å skanne og spane, samt oppsøke virksomheter de kommer bort i. Andre tilsyn eller kontroller

gjennomføres etter tips som de forskjellige etatene mottar. De får adressen og drar direkte ut på tverretatlige kontroller. Etter et tilsyn trekker gruppen seg tilbake for å slå opp i registre og finne ut om de har noen saker som bør tas videre. Noen ganger blir saker besluttet som rene etatssaker og tas tilbake til den etaten som er involvert. Dersom to eller flere etater har interesse i sak, velger gruppen å ta saken videre. Dette er eksempler på formalisering.

Som et tiltak for å effektivisere arbeidsflyten har den operative gruppen kommet frem til at det er hensiktsmessig å utnevne en saksansvarlig eller ansvarlig etat med interessert i saken som leder arbeidet. På den måten trenger ikke etater involveres i saker dersom de ikke har noen interesse. Før var alle med på alle møter, men de har kommet frem til at det er en bedre løsning å dele seg for å rekke over flere saker og være tilgjengelig for å rykke ut raskt når det kommer nye tips. Når saksansvarlig er valgt, legger de involverte etatene opp en strategi rundt bruken av de virkemidlene de har tilgjengelig. Gruppen har også erfart at det ikke alltid lønner seg å bruke de tyngste virkemidlene fra politiet og Skatteetaten, fordi de ofte binder ressurser og tar lengre tid.

En gang i måneden møtes operativ gruppe og lokal koordineringsgruppen til beslutningsmøte med Skatteetatens etterretningsgruppe i Tønsberg på videokonferanse. I samarbeidsavtalen er Skatteetaten sin etterretningsgruppe overordnet a-krimcenteret, og skal være med å prioritere sakene. Denne tilknytningen til etterretningsgruppen er særegen for a-krimcenteret i Kristiansand, og representerer en ekstra ressurs inn i samarbeidet. I forkant av møtet har den operative gruppen undersøkt en del saker, og i fellesskap blir beslutningsmøtet enige om hvilke saker de skal prioritere videre.

Etterretningsgruppen fra Skatteetaten har kommet med innspill til hva den operative gruppen kan forbedre. Etterretningsgruppen jobber tett med senteret, men ser allikevel saken fra utsiden, som er en fordel. De anbefaler at den operative gruppen bør fortsette i "samme spor", men at de bør utvide arbeidet på aktørfronten. Med det mener de at den operative gruppen må spisse seg mot de kriminelle i markedet og ikke legge for mye arbeide i de seriøse aktørene. Dette støtter opp under uttalelser fra både koordineringsgruppen og den operative gruppen.

I oppstartsfasen i operativ gruppe fra 2016 var det liten grad av planer og mål for gruppen. Koordineringsgruppen hadde hatt få møter, og var fremdeles usikre på hvordan samarbeidet skulle organiseres. Dette medførte at den operative gruppen ikke ble fulgt opp så tett fra starten av. Fra 2017 så koordineringsgruppen behov for tettere veiledning av operativ gruppe for å

sikre at de jobbet mot det samme målet. De etablerte derfor et fellesmøte mellom lederne og medarbeiderne der de i fellesskap skulle identifisere hva som fungerer og ikke ved a-krimssenteret. Samtidig åpnet koordineringsgruppen for at operativ gruppe får spilt inn hvilke forventninger de har til hverandre og hva de eventuelt trenger bistand til. I dag fremstår gruppen som mer etablert og deltakerne forteller selv at de er i ferd med å finne formen for samarbeidet. Enkelte påpeker at det skyldes at medlemmene har fått mer innsikt i hverandres sanksjoner og mulighetsrom, slik at de igjen har fått mer forståelse for de andre etatene.

6.3 Samarbeidsrelasjon

Samarbeidsrelasjonen ved a-krimssenteret i Kristiansand forteller om hvor utviklet samarbeidet mellom etaten er knyttet opp mot felles forståelse, tillit og kommunikasjon i gruppene.

6.3.1 Samarbeid

Kommunikasjonen i koordineringsgruppen beskrives som grei og uformell blant deltakerne i koordineringsgruppen. Flere av lederne kjente hverandre fra tidligere samarbeid, og tar direkte kontakt med hverandre. Den lokale kontaktpersonen kom utenfra i og med at hun holdt til i en annen by. I en startfase er det utfordrende for en leder å koordinere et samarbeid i en annen by. Med erfaring fra tidligere samarbeid ville det vært enklere for den lokale kontaktpersonen å lede koordineringsgruppen. *”Jeg har ikke misunt henne det, det er vanskelig å komme fra en annen plass og skal styre dette her.”* uttaler respondent 8.

Koordineringsgruppen har hatt høy fokus på å finne formen for samarbeidet og hvordan de skal organisere seg. Deltakerne omtaler det som en ”bli-kjent-prosess”. Etterhvert som de har møttes har møtene blitt lengre, og de har hatt mer å snakke om.

Kommunikasjonen ved det operative senteret blir beskrevet som svært god. Deltakerne forklarer at de startet litt forsiktig siden de ikke kjente hverandre i oppstarten. Etter å ha samarbeidet ett års tid, har de blitt trygge på hverandre og vet hva de forskjellige etatene og representantene kan bidra med inn i teamarbeidet.

Deltakerne forklarer at alle har forskjellig bakgrunn, og ”ryggsekk” med inn i samarbeidet. Når de leser den samme setningen kan de ulike etatene legge forskjellig innhold i teksten, og det har derfor vært fornuftig å bruke tid på kommunikasjon og forståelse mellom deltakerne ved den operative gruppen. I dag jobber de samarbeidende, noe som er helt avgjørende, siden

ingen etat har råderett over de andre. Etatssamarbeidet er blitt et felles produkt som alle må være enige om. Derfor kan også prosessen med å finne form og innhold ha vært ekstra tidkrevende, på både leder- og medarbeidernivå.

6.3.2 Utvikling av samarbeidsrelasjonen

Samarbeidserfaring er i følge Lambe m. fl. (2002) en av tre komponenter som kreves for å oppnå samarbeidskompetanse som kreves for et effektivt etatssamarbeid. Alle lederne jeg har intervjuet, har tidligere erfaring fra interorganisatorisk og tverretattlig samarbeid. De har derimot ikke erfaring fra samlokaliserte samarbeid og omtaler a-krimisenteret som en felles satsning som er satt mer i system.

Da lederen fra NAV Kontroll Vest kom med i samarbeidet etter omstillingen i starten av 2017, ble det mer klart for gruppen hvilken rolle koordineringsgruppen skulle ha. Vedkommende var allerede med i koordineringsgruppene i Stavanger og Bergen, og hadde gode innspill til samarbeidet på mellomledernivået. Dette er et eksempel på at når nye medlemmer blir med i en gruppe, bidrar vedkommende med ny kunnskap og teamet får mulighet til å utvikles og lære (Lauvås og Lauvås, 2004).

Respondent 11 forklarer at de i januar 2016 fikk ”*beskjed om å være mye ute og ellers gjøre som de ville*”. På det tidspunktet hadde ikke koordineringsgruppen hatt et eneste møte. Til tross for en bratt læringskurve i oppstartsfasen, har den operative gruppen opparbeidet en god samarbeidsrelasjon.

Deltakerne i operativ gruppe har lang erfaring og kunnskap innen eget fagområde. Graden av autonomi, innflytelse, selvstendighet, fleksibilitet og tverrfaglig samarbeid blir trukket frem som suksesskriterier for arbeidstakere innen kunnskapsintensive bedrifter som disse etatene (Mintzberg 1998; Assmann, 2008). Et annet suksesskriterium er gruppemedlemmenes engasjement for å bekjempe arbeidslivskriminaliteten. Årsaken til at det operative senteret fungerer så godt i dag, forklarer deltakerne med den heldige personsammensetningen. Alle deltakerne har alle et ønske om å utrette noe, til tross for at deltakerne fra Skatteetaten trengte et ”mildt press” for å bli med. Deltakerne har en god tone seg i mellom. Samtidig har de en koordinator ved senteret som omtales som flink på det mellommenneskelige planet. Gruppen synes å ha skapt et engasjement og fellesskap som er fremmede for etatssamarbeid.

Den lokale kontaktpersonen forklarer at medarbeiderne ved senteret er løsningsorienterte og flinke til å reflektere over arbeidet de gjør. På den måten er de i stand til å prøve nye

arbeidsmetoder hvis det de gjør ikke fungerer så godt. De jobber kunnskapsbasert og med læring hele veien som hun tror er viktig for at de skal utvikle samarbeidet videre. Både lederne og medarbeiderne fremhever det gode samarbeidsklimaet i gruppen. *Stor takhøyde, tillit, god kommunikasjon og humor* er alle beskrivelser av samarbeidsrelasjonen på operativt nivå. Gruppen beskriver samtidig arbeidsflyten som god.

Kommunikasjonen mellom koordineringsgruppen om den operative gruppen omtales som mye bedre etter at koordinatoren fra den operative gruppen begynte å delta i møtene til koordineringsgruppen. Respondent 11 forklarer at det kan ha vært en annen grunn til at koordineringsgruppen ikke fungerte så godt i starten. De hadde ikke nok detaljkunnskap om sakene til å kunne være til hjelp.

6.3.3 Informasjonsflyt

Den operative gruppen mottar tips til eventuelle nye saker gjennom etatenes ulike tipskanaler. I tillegg bistår mange seriøse håndverkere i Kristiansand med tips til byggeplasser de bør kontrollere.

Den lokale kontaktpersonen forklarer at informasjonsflyten er mye bedre nå som den operative gruppen sitter samlokalisert framfor da etatene jobbet hver for seg. Det er imidlertid en utfordringene med informasjonsdeling mellom etatene med tanke på taushetsplikten. NAV har en mye sterkere taushetsplikt enn de andre etatene. Selv om gruppen jobber med de samme aktørene, blir NAV begrenset av taushetsplikten, og får derfor ikke delt like mye informasjon til samarbeidet som ville vært hensiktsmessig i mange sammenhenger.

En stor fordel er at gruppen opplever at de kan dele mer informasjon muntlig mellom etatene når de sitter samlokalisert enn hva de gjorde før, da de bare hadde dialog på telefon eller mail. Det skyldes blant annet at de har en større grad av tillit til hverandre når de har blitt kjent med hverandre og har samarbeidet over lengre tid. Samtidig kan de også følge opp hvordan informasjonen blir benyttet. Også a-krimcenteret i Kristiansand har benyttet Skattedirektoratets hefte for informasjonsdeling i samarbeidet mellom etatene. Både lederne og medarbeiderne påpeker imidlertid at det må gjøres endringer rundt taushetsplikten for at a-krim samarbeidet skal bli mer effektivt enn det er i dag. I tillegg fremmes behovet for et mer handlekraftig regelverk. Sterkere sanksjoner mot de kriminelle aktørene er viktig for å nå den felles målsettingen om å avskaffe arbeidslivskriminaliteten.

6.4 utfordringer

Jeg har valgt å knytte a-krimssenterets utfordringer til Gressgård m.fl. (2017) sine fire dimensjoner, som beskriver faktorene som eksisterer i grensesnittet mellom organisasjoner.

6.4.1 Geografisk distanse

Knoben og Oerlemans (2006) hevder at det er svært viktig med små geografiske forskjeller i interorganisatoriske relasjoner fordi det åpner muligheten for å gjennomføre planlagte og spontane møter ansikt-til-ansikt. Dette ser jeg på som en av de største utfordringene ved a-krimssenteret, som har påvirket både samarbeidet i koordineringsgruppen og i den operative gruppen. Respondent 8 fra den operative gruppen, forklarer hvordan de opplevde å starte opp tett oppfølging og tilstedeværelse av den lokale kontaktpersonen: *”Da vi etablerte oss var det jo ingen ledelse. Det var jo fjernledelse da. (...) Det er litt for tungt når man skal ha en leder på den måten helt i oppstarten.”*

Både respondenter fra den operative gruppen og fra koordineringsgruppen hevder at den beste løsningen ville vært å hatt en leder i nærheten og tettere på. I en oppstartsfasen som a-krimssenteret har vært inne i, er det naturlig å ha tett dialog og oppfølging av lederen. Koordinatoren ved det operative senteret forteller at han ville hatt en tettere dialog med lederen hvis hun holdt til i det samme bygget eller byen, da kunne de gjennomført spontane møter når utfordringene dukket opp. Det ble derimot opp til gruppen å ta alle vurderinger og avgjørelser i etableringsfasen. Dette omtaler de som ikke ideelt. En annen respondent peker på at det fantes en annen tilsynsleder hos Arbeidstilsynet i Kristiansand som kunne ledet samarbeidet fra det samme bygget hvor den operative gruppen sitter samlokalisert.

Respondent 8 uttaler: *”I utgangspunktet var det hun som på mange måter skulle være leder av det her senteret i Kristiansand. Men så sitter hun i Tønsberg og blir derfor heller et bindeledd mellom senteret og det nasjonale koordineringsgruppen.”*

Koordineringsgruppen gjennomførte kun fire møter i løpet av 2016 og respondenter uttaler at det nok var større grad av dialog mellom den lokale kontaktpersonen og den nasjonale koordineringsgruppen, enn det var innad i den lokale koordineringsgruppen. Når lederen for samarbeidet er lokalisert i en annen by, blir terskelen for å møtes høyere og møtefrekvensen lavere. Dette kan være en av årsakene til at det tok lang tid å komme til enighet og finne formen i koordineringsgruppen.

Den operative gruppen disponerer kun et felles møterom til samarbeidet. Det innebærer blant annet at politiet ikke får mulighet til å jobbe der, fordi de trenger et eget rom til å ta avhør eller telefoner. Hadde gruppen hatt felles kontorfasiliteter på en ”nøytral” grunn, kunne det tenkes at gruppemedlemmene hadde hatt større forpliktelse inn mot deltakelsen og tilstedeværelsen i samarbeidet som noen av deltakerne har trukket frem som en utfordring. Dette støttes av respondent 5 som uttaler: ”Egentlig tror jeg at vi burde hatt egne lokaler, for å etablere et sterkere internt miljø i gruppa for å være en egen ting, for sånn som nå er de litt mellom barken og veden.”

Det samme gjelder stillingsbrøkene. Flere deltakere på operativt senter uttaler at stillingsandelene til deltakerne er for lave. Arbeidet med a-krim er utfordrende og krever mange økter i uka både med forarbeid og etterarbeid i forbindelse med tilsynsaktiviteten. A-krimssenteret er imidlertid begrenset til å jobbe tirsdager og torsdager i fellesskap.

Respondent 8 forklarer: ”Skal man jobbe med a-krim er ikke det sånn innimellom-alt-annet. Det er et arbeid som krever 100 % deltakelse.” Representantene ved a-krimgruppen forteller at de hadde klart å fylle 100 % stillinger i stedet for stillingsbrøkene de har i dag. I oppstartsfasen var det flere fra operativ gruppe som følte seg overarbeidet fordi de fikk for mange oppgaver i primærorganisasjonen parallelt med leveransen til etatssamarbeidet.

En annen årsak til at koordineringsgruppen ikke hadde så mange oppgaver i starten kan forklares med at de ikke hadde detaljkunnskap om sakene og utfordringene på senteret. Det ble derfor vanskelig å uttale seg om prioriteringer når de operative medarbeiderne visste best selv. Da koordinatoren begynte å møte i koordineringsgruppens månedlige møter i 2017, ble også kommunikasjonen mellom de to gruppene tettere.

6.4.2 Kognitiv distanse

En annen årsak til at det tok tid å finne felles form i koordineringsgruppen skyldes kognitiv distanse. Evnen til å forstå hverandre og samordne aktiviteter reduseres når den kognitive distansen mellom de involverte etatene øker. (Gressgård m.fl., 2017)

” Hele prosessen med oppstart av a-krimssenteret i Kristiansand fikk en litt trang fødsel. ”, uttaler respondent 5 fra operativ gruppe og henviser til oppstartsfasen i den lokale koordineringsgruppen. De brukte lang tid for å komme til enighet om hvordan gruppen skulle organiseres og hva deres rolle skulle være ved a-krimssenteret. Noen av lederne opplevde møtene som svært viktige for å få diskutert og avklart spørsmål, mens andre ledere stilte

spørsmålsteget ved om de trengte å møtes eller ikke. ” *Jeg er jo en litt sånn utålmodig type, vi kan vi ikke møtes for å møtes. Vi må ha en agenda.* ” uttaler respondent 15. Møteledelsen opplevdes som uklar for flere deltakere. Mens noen var tilfreds med en åpen agenda, ble det frustrerende for andre å møtes uten et klar struktur. De var uenige om de skulle skrive referat, og hvem eventuelt referatet skulle skrives for.

Det var altså kognitiv distanse mellom deltakerne fordi de hadde forskjellig forståelse og tolkning av situasjonen. Samtidig var det utfordrende å få til et godt samarbeid når de så hverandre så sjelden. De var uenig om de skulle skrive møtereferat, hvem de skrive referat for og hva de skulle bruke forumet brukes til. Disse spørsmålene tyder på at etatene har ulik tolkning og oppfattelse av situasjonen.

Dette støttes av Pål Repstad (2004). Han hevder at det må defineres hyppighet, hvilke saker som skal tas opp i møtene samt hvilke deltakerrettigheter og plikter som finnes for å sikre en effektiv møteledelse. Min forståelse er at dette har kommet på plass i starten 2017 da det ble avklart at de skulle møtes en fast dag i måneden.

Valg av lederrolle som lokal kontaktperson er utfordring. For å få et effektivt samarbeid kreves ledelse av koordinatorgruppen. Samtidig er det vanskelig å ta beslutninger på vegne av de andre etatene. Dilemmaet er hvorvidt rollen som lokal kontaktperson skal fungere som leder eller koordinator av senteret. Det er mulig at det hadde vært hensiktsmessig at den lokale kontaktpersonen fungerte som en tydeligere leder, men at rollen rullerte mellom deltakende etater. Det er uansett viktig at innholdet i rollen som lokal kontaktperson er tydelig formidlet til både koordinatorgruppen og den operative gruppen slik at deltakerne ikke forventer mer av vedkommende.

Med den kognitive distansen som foreligger i interorganisatoriske samarbeid mellom deltakerne fra de ulike etatene, er det spesielt viktig å snakke sammen slik deltakerne forstår hverandre. Det er stort potensiale for misforståelser når de forskjellige organisasjonene innehar ulike kunnskap, tolkning, forståelse og evaluering av ulike situasjoner i tillegg til ulik bruk av begreper og språk.

6.4.3 Organisatorisk distanse

Organisatorisk distanse (Gressgård m.fl., 2017) er med å utfordre samarbeid mellom etatene når deltakerne innehar forskjellige kulturelle forutsetninger, forståelse og verdier. En av de store organisatoriske forskjellene mellom etatene går på arbeidsmetoder. Mens Skatteetaten

kan reise på tilsyn og notere ting de oppdager som observasjoner, er Arbeidstilsynet bundet til å skrive flere rapporter og får derfor mye etterarbeid i etterkant av en aksjon eller et tilsyn. Denne arbeidsbelastning er ikke a-krimrelatert og tar ressurser fra a-krimarbeidet. Konsekvensen er at deltakerne fra Arbeidstilsynet blir hindret fra tilsyn og kontroller på grunn av rapporteringer. En mulighet kunne være å sette bort rapportene til andre i linjen.

En annen stor organisatorisk forskjell mellom etatene går på virkemidler. Det skilles gjerne mellom raske og langsiktige virkemidler som innebærer handlingsrommet til a-krimcenteret når de oppdager arbeidslivskriminalitet. Raske virkemidler er for eksempel Arbeidstilsynets adgang til å ilegge tvangsmulkt og stanse arbeid eller politiets hjemmel til å bortvise arbeiderne. De langsiktige virkemidlene går på at politiet kan stille de kriminelle aktørene for retten, Skatteetaten kan gjennomføre bokettersyn, kemneren kan ta arrest eller NAV kan stoppe trygdeutbetalingene. Når etatene er ute på tilsyn kan for eksempel Skatteetaten notere tilfeller de oppdager som observasjoner, mens Arbeidstilsynet blir nødt til å skrive flere rapporter og får derfor mer etterarbeid i etterkant av en aksjon eller et tilsyn enn de andre etatene har. Politiet og Arbeidstilsynet er vant med å jobbe operativt, mens den operative delen av det tverretatlige samarbeidet representerer en ny hverdag for representantene fra NAV, Interkommunal arbeidsgiverkontroll og Skatteetaten er ikke vant til tilsyn og aksjoner. En av respondentene omtaler Skatteetaten som ”stor og tung” sammenliknet med de andre etatene. I Arbeidstilsynet som er en betraktelig mindre etat er det kortere vei opp til ledelsen, og beslutningsprosessene beskrives som raske og effektive.

Respondent 5 uttaler: ”(...) *det er som å snu tankskip i en småbåthavn.*” og peker på Skatteetaten langsiktige virkemidler og saksbehandlingstid. Selv om Skatteetaten kan oppleves som ”tungrodd”, har de imidlertid de beste tilgangene på informasjon om enkeltpersoner og bedrifter sammenliknet med de andre etatene. Respondenten fra Skatteetaten forklarer at de elektroniske tilgangene de disponerer er mye bedre enn de andre etatene, og kommer ofte til sin rett i arbeidslivskriminalitetssakene. I starten var det behov for å forklare hvorfor saksbehandlingen tar så lang tid i Skatteetaten. I dag har gruppen blitt bedre kjent med hverandre og etatene som har ført til at de har større forståelse for hverandre.

En av utfordringene kan ha vært at politiet og Arbeidstilsynet ikke har ansatte i primærorganisasjonen som kan ta sakene videre i linjen slik som Interkommunal arbeidsgiverkontroll og Skatteetaten har anledning til. Det innebærer at deltakerne ved senteret er nødt til å ta all saksbehandling, noe som binder ressursene i lengden. Når politiet samtidig

skal ta alle saker som betegnes som a-krim saker utenfor senteret, blir det utfordrende å ha full tilstedeværelse i den operative gruppen. Det kan derfor oppleves misvisende for a-krim senteret å si at politiet har tre 100 %-stillinger i samarbeidet.

En annen utfordring som ble trukket fram i den operative gruppen, er at ikke alle stiller opp på fellesmøtet på tirsdagene. Når ikke hele gruppen er samlet for å få samme informasjon får heller ikke gruppen benyttet alle synergieffektene av å være i team, og effekten av samarbeidet blir svekket. Respondent 7 uttaler: *”Det å jobbe i team er jo et lagspill, som regel er det veldig bra, men så er det jo solospill av og til. Og det går jo på kommunikasjon. Og da må vi snakke sammen.”* Dette er et eksempel på gratispassasjerproblemet som er en kjent utfordring innen både interorganisatorisk samarbeid, prosjektorganisering og teamarbeid. (Haugland, 2004; Nesheim, 1994; Olsen, 1965)

Når deltakerne innehar forskjellige kulturelle forutsetninger, forståelse og verdier, kan det tenkes at enkelte etater har det ”friere” når det gjelder disponering av tid og deltakelse på møter enn andre etater, og velger de bort fremfor annet arbeid når de ikke ser hensikten med å være tilstede. Samtidig viser det seg at det ikke går på enkeltetater, men på enkeltpersoner og at det ikke er sikkert at det er de organisasjonsmessige forskjellene som er årsaken til at enkeltpersoner opptrer som gratispassasjerer, det kan også skyldes kognitive distanse.

6.4.4 Strukturell distanse

Respondenten fra Skatteetaten forklarer at det antakelig var det store prosjektet mot a-krim de hadde gående som gjorde det vanskelig å finne en samarbeidsform. Skatteetaten hadde sterke meninger om hvordan samarbeidet skulle være, og det var nok også med på å bremse prosessen i oppstartsfasen. En deltaker fra Arbeidstilsynet støtter dette. Han opplevde at Skatteetaten ville styre mye i regionen i etableringsfasen, og uttaler at flere deler det samme synet. Dersom en etat opptrer som overlegen de andre etatene, blir det utfordrende å komme til enighet ved etatssamarbeid som dette. Dette er et eksempel på mulig asymmetri og maktbalanse som skapte utfordringer med å komme til enighet i gruppen som skapte en strukturell distanse i gruppen (Gressgård m.fl., 2017).

Enkelte ledere og medarbeidere har forklart at de synes at det er utfordrende at politiet har organisert seg med en egen fagansvarlig. Politilederen ønsker å delegere myndighet ned til faglederen fra politiet. Det har gjort at flere har blitt usikre på hvem som tar hvilke beslutninger i politiet, og hvem de skal henvende seg til. Deltakerne i koordineringsgruppen opplever at det

er vanskelig å skape en gjensidig avhengighet når politilederen delegerer oppgavene til sin fagansvarlig. Det medfører at behovet for at politilederen møter i ledergruppen blir mindre. Andre respondenter fra gruppen mener imidlertid at alle etatene stiller likt i grad av deltakelse og involvering i sakene, så meningene rundet politiets deltakelse ved a-krimssenteret er splittet. Dette kan sees på som asymmetri i maktbalansen i operativ gruppe siden politilederen sitter på større beslutningsmyndighet, noe som igjen kan skape strukturell distanse i gruppen.

Da deltakerne ble intervjuet i mars 2017, var det imidlertid ingen som opplevde at enkelte etater var overlegne de andre. Det er viktig for a-krimssentrene at den strukturelle distansen er lav siden samarbeidet er mellom likeverdige etater.

6.5 Årsak til dagens organisering og samarbeidsrelasjon

Flere av respondentene har uttalt at a-krimssenteret ikke har funnet sin endelige form. Da jeg gjennomførte intervjuene i Kristiansand hadde ikke gruppen vært fulltallige så lenge. Den siste polititjenestemann kom i november, og i den siste perioden hadde politiet vært bundet til etterforskning i egen etat. Respondent 15 uttaler: *”Vi er jo i prosess selv om senteret er etablert, det er ikke sånn at alt sitter.”* Det er naturlig at operativ gruppe også har brukt tid på å bli kjent og finne den mest effektive samarbeidsformen. I dette delkapittelet presenterer jeg eksempler på de ulike hypotesene for å forklare organiseringen de har kommet frem til i dag.

6.5.1 Krav om standardisering

I oppstartsfasen forholdt koordineringsgruppen seg til tildelingsskrivet fra Arbeids- og sosialdepartementet. Tildelingsskrivet innebar hvilke etater som skulle samarbeide, at etatene skulle være samlokalisert i et a-krimssenter og at de skulle veiledes av en lokal koordineringsgruppe bestående av lederne til de operative deltakerne. Alle disse føringene har a-krimssenteret i Kristiansand fulgt. Da begrepsnotatet fra den nasjonale koordineringsgruppen kom høsten 2016, gikk gruppen fra å kalle seg *”tverrfaglig akrimgruppe”* til å bli *”a-krimssenter”*. Dette er et eksempel på at de følger kravene om nasjonal standardisering.

6.5.2 Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan

Alle jeg har vært i kontakt med ved a-krimsentret i Kristiansand forteller at de har hatt stor frihet fra både primær- og sekundærorganisasjonene til å utforme senteret sånn som de ønsker. Respondent 8 uttaler: *”Hadde det vært for mye føringer og krav hadde det også begrenset arbeidet vi har gjort. Friheten har vært veldig fin, og det har også folk sagt. Vi har fått tid til å etablere oss og finne en god arbeidsmetodikk.”*

Enkelte forteller at spillerommet som den operative gruppen har fått, har vært helt nødvendig for at den operative gruppen skulle finne ut hvordan de best kunne samarbeide på tvers av etatene gitt de lokale forholdene i Kristiansand. Andre fra det operative senteret sier at friheten til å ta egne valg og avgjørelser i etableringsfasen i noen tilfeller har vært for stor. Flere savnet en sterkere ledelse i oppstarten og opplevde det som at det ikke fantes noen plan for utformingen av samarbeidet. Dette støttes av respondent 11 fra koordineringsgruppen som forteller at koordineringsgruppen i liten grad har blandet seg i om den operative gruppen har fulgt tildelingsskrivet. En respondent fra koordineringsgruppen forklarer at det skyldes at det er skummelt å styre de andre etatene fordi samarbeidet er nytt. Koordineringsgruppen har samtidig vært opptatt av å gi egne medarbeidere friheten til å prøve seg fram selv. I ettertid ser gruppen imidlertid at det kunne vært hensiktsmessig å kommet inn ved et tidligere stadium for å hjelpe til å prioritere når det har blitt for mange saker for den operative gruppen.

Faglederen for polititjenestemennene i den operative gruppen forteller at det var veldig viktig å ha friheten til å bestemme hva egen etatens midler skulle brukes til. Kunnskapen om hva som er behovet for utstyr og opplæring finnes i gruppen. Polititjenestemennene ble for eksempel selv enige om at polititjenestemennene skulle kurses til forhøyet beredskap slik at de kunne bære våpen hvis det er behov for det.

Både lederne og medarbeiderne jeg har vært i kontakt med, forteller at de opplever at de har felles forståelse av mål og forventninger i samarbeidet. Den lokale kontaktpersonen påpeker viktigheten av at alle deltakerne i samarbeidet har de overordnede målene i bakhodet, selv om de får jobbe relativt fritt i gruppen.

6.5.3 Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra de etablerte sentrene

Arbeidstilsynet var i dialog med de andre a-krimsentrene i forkant av etableringen for å lære om organisering og de andre a-krimsentrene sine erfaringer. Den første kontaktpersonen så til

Stavangermodellen da han startet utformingen av samarbeidsavtalen mellom etatene. Medarbeiderne i den operative gruppen har også vært på hospitering ved a-krimssenteret i Oslo. Koordinatoren ved senteret i Kristiansand forteller at de i oppstartsfasen var opptatt av å prøve og feile litt selv, før de ville reise til andre. Det var derfor et bevisst grep å vente med hospiteringen i Oslo til de hadde fått noe egen erfaring. På den måten ble det mer nyttig å samle erfaring og tips fra det allerede etablerte senteret. De forstod raskt at a-krimssenteret i Oslo var av en annen størrelse, når det gjaldt organisering og arbeidsmarked. De tenkte likt om mange saker, og brukte de samme arbeidsmetodene til tross for størrelsesforskjellen. Da den nye politilederen ble med i koordineringsgruppen valgte han å dra til Stavanger for å høre om politiets erfaringer fra a-krimssenteret der.

Årlig gjennomføres også et felles forum for både den lokale koordineringsgruppen og for den operative gruppen i regi av den nasjonale koordineringsgruppen. Forumet er etablert for å veksle erfaringer imellom a-krimssentrene og ble i 2016 arrangert i Stavanger. A-krimssenteret i Kristiansand deltok også på møtet.

På den andre siden uttaler respondent 5 at de er uheldig at det ikke ble trukket mer erfaring fra a-krimssentrene fra 2014. Hadde Kristiansand vært det første senteret som ble etablert, hadde det ikke vært så rart å prøve og feile. Siden tre sentre allerede hadde høstet mange erfaringer, stiller han imidlertid spørsmålsteget ved hvorfor den operative gruppen følte at de var nødt til å starte fra bunnen av. Han uttaler: *"Jeg tror vi flyter fordi alle er så veldig velvillige til å jobbe."* og peker på at alle deltakerne i den operative gruppen har sterk indre motivasjon til å få til samarbeidet. Han forklarer videre at det er vanskelig å samhandle med de andre sentrene når det ikke finnes en mal for hvordan man skal løse saker, og henviser til manglende føringer fra sentralt hold innen både organisering og arbeidsmetoder.

6.5.4 Forhandling – ulike interesser mellom etatene

Alle deltakerne jeg har hatt kontakt med, på både leder- og medarbeidernivå, er positive til den tverretatlige a-krimssatsingen. At deltakerne blir kjent med hverandres virkemidler og spillerom, gir innsikt og kunnskap som de ikke har hatt i samme grad tidligere. Samtidig ønsker både etatene og enkeltpersonene å være med og påvirke utfallet av organiseringen for å passe med etatens egne målsettinger. Kostnadene ved å drive nettverk og samarbeid må deles av organisasjonene og hver organisasjon må være villig til å oppgi noe av egen selvstendighet i bytte mot de fordelene som nettverkssamarbeidet gir hevder Rokkan (1995). I et hvert samarbeid vil det vært en grad av forhandling mellom partene.

Skatteetaten hadde blant annet stor interesse av at dette samarbeidet skulle dekke feltet som deres egen a-krimisatsning manglet, kontroll og informasjon ute i bredden. I tillegg var det viktig for etaten at ressursene fra etterretningsgruppen i Skatt Sør ble benyttet. Arbeidstilsynet har blant annet opptatt av at gruppen ikke skal være ”på hjul” til enhver tid, fordi etatens representanter mangler en 2. linje i primærorganisasjonen. Det ble derfor viktig for Arbeidstilsynet at målet ikke er å kontrollere så mange arbeidsplasser som mulig. Politiet har vært opptatt av en klarere møteledelse i form av agenda og referater slik at koordineringsgruppens samarbeid blir mest mulig effektivt. Dette er eksempler på etatenes egeninteresser i forhandling med hverandre.

Koordineringsgruppen har per i dag kommet til enighet om mye når det gjelder organisering og formalisering av samarbeidet, men oppstartsfasen til gruppen var nok preget av mange ulike forventinger til samarbeidet. Dette førte til uenighet og forhandling mellom etatene. For at gruppen skulle komme til enighet valgte den lokale kontaktpersonen å gi rollen videre. Samarbeidet ved a-krimisenteret er kontinuerlig under utvikling og det er viktig at gruppen er endringsvillig. De må være åpne for å se etter nye løsninger og arbeidsmetoder. Den lokale kontaktpersonen forklarer at de som jobber på a-krimisenteret er løsningsorienterte og flinke til å reflektere og har derfor gode forutsetninger til å utvikle samarbeidet videre.

Dagens organisering av a-krimisenteret i Kristiansand har elementer fra alle hypotesene over, og er altså en kombinasjon av alle hypotesene. A-krimisenteret i Kristiansand har hatt frie tøyler i utformingen, men har samtidig måttet forholde seg til tildelingsskrivet fra Arbeids- og likestillingsdepartementet ved oppstart. Tildelingsskrivet ga derimot gruppen rom til frihet og lokale tilpasninger ved utforming av senteret. Koordineringsgruppen har i større grad enn den operative gruppen benyttet erfaringene ved de andre sentrene i utformingen av det tverretatlige samarbeidet. Etatene har mange samsvarende interesser og er alle interesserte i en felles bekjempelse av arbeidslivskriminaliteten, men siden medlemmene kommer fra ulike etater med egne interesser og målsettinger, vil det alltid være en grad av forhandling mellom partene for å komme frem til en felles løsning.

7 Diskusjon

Denne studien er en analyse av et nytt case, a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand.

I dette kapittelet vil jeg diskutere de mest sentrale funnene fra analysene og trekke referanser til teorien. Det overordnede målet er å svare på forskningsspørsmålene:

- 1) Hvordan er de tverretatlige a-krimsentrene organisert når det kommer til formlisering, arbeidsdeling og ledelse?
- 2) Hvordan er samarbeidsrelasjonen mellom deltakerne i de tverretatlige samarbeidene?
- 3) Hva er de viktigste forskjellene mellom organiseringen av a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand?
- 4) Hva er årsaken til disse forskjellene mellom a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand?

Dagens organisering og samarbeidsrelasjon, samt forskjellene mellom de to a-krimsentrene, forklares av følgende hypoteser:

- 1) Krav om standardisering fra det sentrale samarbeidsforumet og den nasjonale koordineringsgruppen
- 2) Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan
- 3) Synergi: Nettverk/erfaringsoverføringer mellom de allerede etablerte sentrene
- 4) Forhandling – ulike interesser mellom etatene

7.1 Organisering av a-krimsentrene

7.1.1 Prosjektorganisering, teamarbeid og interorganisatorisk samarbeid

Organisering av a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand har mange likhetstrekk ved prosjektorganisering (Rolstadås, 2011; Karlsen, 2017). De har felles målsetting fra Arbeids- og sosialdepartementet i tillegg til at de har en kostnadsramme å forholde seg til. Samarbeidene er imidlertid ikke avgrenset med en bestemt sluttdato, men er opprettet med et ønske om at behovet for samarbeid reduseres etterhvert som kriminaliteten blir bekjempet.

De lokale kontaktpersonene ved sentrene har likhetstrekk med prosjektledere (Karlsen, 2017). Kontaktpersonene jobber innover i gruppen for å nå prosjektmålet, som er bekjempelse av

arbeidslivskriminalitet, innover ved å veilede prosjektmedarbeiderne i gruppen og utover ved å ha dialog med oppdragsgiver, i form av den nasjonale koordineringsgruppen og øvrige interessenter som for eksempel media (Mikkelsen og Riis, 2011). Prosjektledelsen krever i følge Prabhakar (2005) og Turner og Müller (2007) effektiv ledelse og lederskap som har kommet til syne gjennom intervjuene. Rollen som lokal kontaktperson er sentral for å sikre tillit både i primær- og sekundærorganisasjonene, men også blant publikum gjennom media. Teamets autonomi er av stor betydning for tverrfaglige samarbeid spesielt innenfor kunnskapsintensive bransjer (Mintzberg, 1998; Assmann, 2008). Dette gjelder også a-krimsentrene som består av en rekke spesialister innen eget fagområde. Det er derfor viktig at de lokale kontaktpersonen har tillatt stor grad av autonomi, innflytelse og fleksibilitet i samarbeidene. Siden samarbeidene går på tvers av etatene, med tydelig sektor- og nivågrenser, er dette spesielt viktig ved ledelse eller koordinering av komplekse samordningsoppgaver.

Organiseringen er også sammenlignbar med teamarbeid, i den forståelse at de operative gruppene og koordineringsgruppene er små, flerfaglige grupper sammensatt av medlemmer med felles ansvar for resultatene i prosjektet (Assmann, 2008). De operative tverrfaglige teamene har en horisontal organisering med en vertikal ledet gruppe, koordineringsgruppen, som også er nærmeste ledere for de ulike etatene (Lauvås og Lauvås, 2004). De operative gruppene er tilrettelagt for teamarbeid ved at de har egne lokaler, tid og midler til å løse oppdraget. ”Teamene” er større enn 8-9 medlemmer, som krever en større grad av formalisering enn mindre team for at samarbeidene skal være effektive. De har etablerte avtaler i form av tilstedeværelse på faste dager, fastsatte møtedager, rapporteringsrutiner og ledelse av gruppene. Gruppene kan betegnes som formaliserte i den forstand at de har kommet frem til hvordan aktørene skal samarbeidet, hvordan arbeidet skal fordeles og hvordan samarbeidet skal ledes. Denne strukturen er også tilpasset trekk ved samordningsoppgaven som er bekjempelse av arbeidslivskriminalitet.

De tverretatlige a-krimssamarbeidene er imidlertid best beskrevet som interorganisatoriske samarbeid. Problemene treffer flere etater og forvaltningsnivåer, og skaper utfordringer når sakene skal koordineres på tvers av hierarkiske nivåer og organisatoriske grenser. A-krimssentrene har en delt ledelse (Kenis og Provan, 2009) i den forståelse at det sentrale samarbeidsforumet har formelt lederansvar for det tverretatlige samarbeidet.

Tabell 7.1: Sammenstilling av analysene fra Trondheim og Kristiansand.

	Trondheim	Kristiansand
Bakgrunn:		
Bakgrunn for samlokalisering:	Skatteetaten initierte samarbeidet i 2015. Trondheim ble en naturlig lokalisering i Midt-Norge. Lokalt engasjement før mandatet kom. Etatene møttes i en arbeidsgruppe i oppstarten hver 14. dag hos Skatteetaten, deretter samlokalisering fra 2. mai 2016.	Arbeidstilsynet tok initiativet og kontaktet Skatteetaten i 2015. Kristiansand pekte seg ut som den rette lokaliseringen i Sør-Norge. Rask tilsetting av koordinator for operativ gruppe fra Arbeidstilsynet. Workshops i koordineringsgruppen før samlokalisering 1. januar 2016.
Lokal koordineringsgruppe	Bestående av lederne til de operativt medarbeiderne . Kun en i gruppen lokalisert utenfor Trondheim.	Bestående av lederne til de operativt medarbeiderne. Fire deltakere holder til utenfor Kristiansand. Skatteetaten var en viktig aktør grunnet blant annet det allerede pågående a-krimprosjektet fra 2005.
Lokalisering	Åpent kontorlandskap med arbeidsstasjoner til alle deltakerne og møterom hos Tolletaten.	Felles møterom hos Arbeidstilsynet. Ikke tilstrekkelig med arbeidsstasjoner og møterom til alle deltakerne. Politiet får ikke til å jobbe på senteret grunnet behov for eget møterom. Det er imidlertid kort vei til Politihuset fra Arbeidstilsynet.
Lokal kontaktperson	Fra Skatteetaten. Tillit fra de andre etatene. Viktig bidragsyter og kjennskap til sakene på detaljnivå. Deltar noe i operativ gruppes fellesmøter.	Fra Arbeidstilsynet. Kontaktpersonen ble byttet ut i 2016 etter før samarbeidsavtalen var landet. Lokal kontaktperson har tillit fra de andre etatene, men lite kontakt med det operative senteret.
Operativ gruppe	Ulik praksis av rekruttering i de forskjellige etatene. Etatene valgte selv rekrutteringsmetode og størrelse på stillingen. Gruppen består av Arbeidstilsynet, politiet, NAV, Skatteetaten, kemneren og Tolletaten. Politiet kom med sist i samarbeidet.	Ulik praksis av rekruttering i de forskjellige etatene. Etatene valgte selv rekrutteringsmetode og størrelse på stillingen. Gruppen består av Arbeidstilsynet, politiet, NAV, Skatteetaten og kemneren (interkommunal arbeidsgiverkontroll). Politiet kom med sist i samarbeidet.
Organisering:		
Formalisering	Koordineringsgruppen møtes hver 14. dag hos a-krimcenteret. Operativ gruppe har fast fellesmøte hver tirsdag, og er tilstede på senteret mellom tirs-tors.	Koordineringsgruppen møtes hver måned. Faste møter tirsdag i operativ gruppe og er tilstede på senteret tirsdager og torsdager. Månedlig beslutningsmøte mellom operativt senter, koordineringsgruppen og etterretningsgruppen til Skatt Sør i Tønsberg.
Arbeidsdeling	Naturlig arbeidsfordeling. Alle er likeverdige, men Arbeidstilsynet og politiet har en fagansvarlig. Gruppen oppretter saksansvarlig for hver sak som holder særmøter utenom tirsdagsmøtene. Velger kun saker der tre eller flere etater har interesser i saken.	Naturlig arbeidsfordeling. Alle er likeverdige, men Arbeidstilsynet, Politiet og Skatteetaten har en fagansvarlig. Oppretter saksansvarlig for hver sak somholder særmøter utenom tirsdagsmøtene. Velger kun saker der to eller flere etater har interesser i saken.

Samarbeidsrelasjon:		
Samarbeidet i koordineringsgruppen	Godt samarbeid, men noe lav deltakelse og engasjement fra etatene utenom Skatteetaten. Utviklende diskusjoner. Koordineringsgruppen har brukt god tid til å bli kjent med hverandres etater med sanksjoner og virkemidler og personlig.	Greit og uformelt samarbeid. Høyt fokus på å bli kjent og finne formen for koordineringsgruppen. Koordineringsgruppen har i løpet av det første året gått fra å ha utfordringer med å finne formen for samarbeidet, til å bli kjent med hverandres etater og finne sin rolle i samarbeidet.
Samarbeid i operativ gruppe	Svært godt samarbeid, engasjement og positivitet. Ja-mennesker, ønske om å gjøre en forskjell. Utvikling av personlige relasjoner skaper felles identitet og forståelse, gjensidig avhengighet mellom deltakerne. God kompetanse i gruppen som sikrer godt tverretatlig samarbeid.	Svært god samarbeid, engasjerte og positivitet blant medarbeidere som ønsker å gjøre en forskjell. Bratt læringskurve i starten da de åpnet senteret 1. januar uten en etablert koordineringsgruppe. Høyt engasjement, selvstyre og høy kompetanse fra alle parter har gjort gruppen sammensveiset. Utvikling av personlige relasjoner i gruppen.
Informasjonsflyt	Jobber mer analytisk mot flere bransjer enn i oppstarten. Gruppen mottar mange tips fra håndverkere. Økt samhandling og informasjonsdeling etter samlokaliseringen. Informasjonsflyt begrenset av taushetsplikten, spesielt opp mot NAV. Savner felles elektronisk lagringsområde.	Etterretningsgruppen jobber analytisk og deler informasjon med operativ gruppe. Gruppen mottar mange tips fra håndverkere. Økt samhandling og informasjonsdeling etter samlokaliseringen. Informasjonsflyt begrenset av taushetsplikten, spesielt opp mot NAV.
Utfordringer:		
Geografisk distanse	Lederen for Arbeidstilsynet i Ålesund. Utfordring med dobbel tilknytning når deltakerne skal jobbe både ved a-krimssenteret og i primærorganisasjonen.	Stor utfordring med fjernledelse fra Tønsberg, spesielt i den sårbare oppstartsfasen. Flere deltakere på leder- og medarbeidernivå holder ikke til i Kristiansand. Dette kan være årsaken til en treg samarbeidsrelasjon i den lokale koordineringsgruppen. Behov for større deltakelse fra enkelte etater og behov for bedre kontorfasiliteter.
Kognitiv distanse	Fordel med samarbeid før samlokalisering. Tidligere motsetninger mellom Arbeidstilsynet og politiet og Skatteetaten skapte større avstand mellom etatene i oppstarten.	Fordel med samarbeid før samlokalisering. Tidkrevende å finne samarbeidsformen i koordineringsgruppen fordi gruppen har forskjellige perspektiver og tolkning av samarbeidet. Utfordring å finne en lederrolle i gruppen som balanserer effektivt samarbeid med beslutninger på vegne av andre etater.
Organisatorisk distanse	Forskjell mellom statlig og kommunale etater. Ulik samarbeidserfaring. Forskjell mellom etatenes arbeidsmetodikk. Manglende 2. linje i enkelte primærorganisasjoner. Behov for fagansvarlig i Skatteetaten. Utfordring med "solospill" av enkeltetater.	Forskjeller mellom etatenes arbeidsmetoder. Forskjeller mellom virkemidlene, som påvirker saksbehandlingstiden til de forskjellige etatene. Manglende 2. linje i enkelte primærorganisasjoner. Utfordring med "solospill" av enkeltetater og delegert ledelse i politiet.
Strukturell distanse	Kemner og Skatteetaten var sterke deltakere i oppstartsfasen.	Skatteetaten er en sterk etat i samarbeidet. Enkelte opplevde at politiets fagleder hadde mer delegert myndighet enn de andre etatene i operativ gruppe.

7.1.2 Formalisering og arbeidsdeling

Tabell 7.1 viser de viktigste funnene samt likhetene og forskjeller mellom de to sentrene. Begge sentrene fikk de samme føringene fra Arbeids- og sosialdepartementet, og organiserte seg med en samlokalisert operativ gruppe med deltakere fra alle Arbeidstilsynet, Skatteetaten, politiet og NAV, i tillegg til en koordineringsgruppe med lederne til alle deltakerne. Kemneren eller Interkommunal arbeidsgiverkontroll er med i begge byene, men en forskjell mellom sentrene er at Trondheim har valgt å ha en representant fra Tolletaten i tillegg.

7.1.2.1 Oppstartsfase

Likt for sentrene er også at de allerede i 2015 så behovet for å starte et tettere samarbeid, før det ble vedtatt at de skulle få midler til et a-krimssenter. I Trondheim var Skatteetaten initiativtaker, mens i Kristiansand var det Arbeidstilsynet som startet samarbeidet. En forskjell er imidlertid at Trondheim startet et tettere operativt samarbeid før samlokaliseringen i form av møter hver 14. dag hos Skatteetaten. I Kristiansand ble tiden frem mot oppstart 1. januar 2016 benyttet til workshops og møter i koordineringsgruppen i tillegg til ansettelser av deltakere til det operative senteret. En forskjell mellom byene er derfor at flere av deltakerne fra Trondheim hadde samarbeidserfaring (Lambe m.fl., 2002) da flere fra den tidligere arbeidsgruppen fortsatte videre ved a-krimssenteret.

7.1.2.2 Geografisk distanse

Den lokale koordinatorgruppen består i Trondheim av deltakere som har kontorer i byen, utenom en representant fra Arbeidstilsynet. Hun er imidlertid ofte i byen og får med seg alle møtene, slik at avstanden mellom medarbeiderne og lederen ikke blir så stor. Dette skiller seg fra senteret i Kristiansand der både Arbeidstilsynet, NAV og Interkommunal arbeidsgiverkontroll, samt etterretningsgruppen til Skatteetaten på grunn av etatens organisering er lokalisert utenfor Kristiansand. Denne geografiske distansen har skapt en stor utfordring for a-krimssenteret. Spesielt siden den lokale kontaktpersonen holder til i Tønsberg. Det har fungert som et hinder for å gjennomføre både planlagte og spontane møter ansikt-til-ansikt (Pfeffer, 1992). Knoben og Oerlemans (2006) støtter at fysisk nærhet fører til en mye hyppigere utveksling av informasjon. Da er det kanskje ikke så rart at representantene i den lokale koordineringsgruppen uttaler at samarbeidet har gått sakte og at gruppen har brukt lang tid på å bli kjent med hverandre og finne formen.

7.1.2.3 Lokal kontaktperson

Skatteetaten er en stor aktør i Trondheim, og da underdirektøren for skattekrim i Skatteetaten tok initiativ til samarbeid, var de andre etatene tilfreds med at han hadde rollen som lokal kontaktperson. Det samme gjaldt den lokale kontaktpersonen i Kristiansand. Ingen av de andre etatene var interesserte i rollen som lokal kontaktperson og var tilfredse med at Arbeidstilsynet tok oppgaven.

Jeg anser rollen som lokal kontaktperson som den største forskjellen mellom sentrene i Trondheim og Kristiansand. Mens kontaktpersonen i Trondheim beskrives som uvanlig ”tett på” av både ledere og medarbeidere ved senteret, har kontaktpersonen i Kristiansand en mer distansert rolle. Den lokale kontaktpersonen har kjennskap til mange av sakene på detaljnivå omtales som en viktig bidragsyter i Trondheim, da han ofte deltar på tirsdagsmøtene i den operative gruppen mens den lokale kontaktpersonen i Kristiansand fungerer i større grad som koordinator mot den nasjonale koordineringsgruppen og den lokale koordineringsgruppen.

Begge sentrene har organisert seg innenfor rammene fra tildelingsskrivet, men utfallet av samarbeidene, både for koordineringsgruppen og den operative gruppen blir forskjellig på bakgrunn av den lokale kontaktpersonens involvering i senteret. Det er en stor forskjell på størrelsen til Arbeidstilsynet og Skatteetaten, og det kan tenkes at de to lederne har forskjellig kapasitet i forhold til jobben i primærorganisasjonene, som også påvirker graden av involvering i a-krimssenteret. Det kan også skyldes personlige egenskaper og lederstil, men jeg anser den geografiske distansen som den viktigste årsaken til at rollene blir fylt ulikt. Geografisk distanse for den lokale kontaktpersonen øker terskelen for å møtes, og terskelen for å veilede den operative gruppen. Utfordringen for de to sentrene blir å erstatte rollen som lokal kontaktperson og komme til enighet om hva rollen skal innebære. Lederrollen i gruppen må balansere effektivt samarbeid, med respekten for å ta beslutninger på vegne av andre etater, jf. prinsippet om ministerstyre (Gressgård, m.fl., 2017).

7.1.4.4 Grad av samlokalisering

En annen relevant forskjell mellom de to sentrene er graden av samlokalisering. I Kristiansand er den operative gruppen lokalisert i et møtekontor hos Arbeidstilsynet og har derfor en fordel i at de er tett på etaten ved behov for støtte eller faglig veiledning. Arbeidstilsynet hadde kontorfasiliteter i et nytt bygg som ville bli ledige da den operative gruppen skulle samlokaliseres, slik at lokalisering av samarbeidet var aldri noe spørsmål i Kristiansand. I Trondheim var det Skatteetaten som sørget for å finne egnede lokaler på Tollbua hos

Tolletaten innen senteret åpnet i mai 2016. Det er også en forskjell i fasilitetene til de to sentrene. I Trondheim har den operative gruppen fellesområder på en uavhengig arena, og tilgang til flere møterom i tillegg til kontorfasiliteter for alle deltakerne. Bedre fasiliteter sørger for at alle i gruppen kan jobbe ved senteret til enhver tid, og tilrettelegger for en sterkere samarbeidsrelasjon mellom etatene. Det samme gjelder deltakelsen fra alle etatene. Siden den operative gruppen i Trondheim møtes 50 % mer enn den operative gruppen i Kristiansand, danner dette grunnlag for en sterkere samarbeidsrelasjon og mer tid til arbeidslivskriminalitetssaker. Dersom alle representantene skulle vært fristilt fra primærorganisasjonene på fulltid, ville det imidlertid bli fare for de positive effektene av å være ambassadør i egen etat. Uten ”en fot” i primærorganisasjonene vil deltakerne miste muligheten til å trekke inn ressurser fra etaten ved behov, og etterhvert det verdifulle nettverket. Det er derfor viktig å balansere deltakelsen i det tverretatlige samlokaliserte samarbeidet med noe tilstedeværelse i primærorganisasjonene. Hvor mye deltakerne bør være i egen etat for å sikre gevinsten av dobbel tilknytning har jeg ikke forutsetning for å uttale meg om.

7.1.2.5 Deltakelse på a-krimsentret

I Trondheim jobber den operative gruppen sammen fra tirsdag til torsdag, mens de bruker mandag og fredag i egen etat eller til avspasering. Tirsdagene benyttes til et felles møte for å gå gjennom nye og pågående saker. En sak må ha relevans for tre eller flere etater for å tas gjennom a-krimsentret. De utnevner en saksansvarlig som leder saken og videre saksmøter for de involverte etatene. I koordineringsgruppen møtes de på senteret hver 14. dag for å diskutere oppdukkende saker og veilede den operative gruppen. I Kristiansand jobber den operative gruppen sammen på tirsdager og torsdager. Tirsdager gjennomføres fellesmøte i lokalene hos Arbeidstilsynet for den operative gruppen og torsdagene omtales som ”utedager”. De øvrige dagene er medarbeiderne i egen etat og jobber med a-krim saker, eller har egne oppgaver i primærorganisasjonen. Koordineringsgruppen møtes en gang i måneden som også er halvparten så ofte sammenliknet med Trondheim. I tillegg til disse møtene møtes også operativt senter, koordineringsgruppen og etterretningsgruppen i Skatt Sør til månedlige beslutningsmøter for å bli enige om hvilke saker de skal satse på. A-krimsentret i Trondheim har imidlertid et mer samlokalisert samarbeid enn senteret i Kristiansand.

Samarbeidet med en analyse gruppe i Skatt Sør er unikt for a-krimssenteret i Kristiansand, og er trolig den største organisatoriske forskjellen mellom de to sentrene. Skatteetaten i Trondheim er i prosess med omorganisering til en tilsvarende organisering.

7.1.2.6 Arbeidsdeling

Likt for de to sentrene er at arbeidsdelingen er uformell og har blitt til naturlig. Alle etatene er likeverdige i samarbeidet og gruppen har i fellesskap funnet frem til arbeidsdeling og rolleavklaring, basert på etatenes forskjellige arbeidsmetodikk. Deltakerne har også forskjellige virkemidler som påvirker saksbehandlingstiden til de forskjellige etatene. I fellesskap oppretter den operative gruppen en eller flere saksansvarlige for å lede sakene utenom tirsdagsmøtene. Mens Trondheim krever at tre eller flere etater må ha interesse i saken før den tas ved senteret, har Kristiansand kommet frem til at de også tar saker der to eller flere etater har interesse i saken. Når senteret i Kristiansand tar alle saker med to eller flere interesserte etater, kan det føre til at senteret i Kristiansand ikke rekker over alle de viktigste sakene, fordi de løser saker som kunne blitt tatt i linjen ved senteret. Kristiansand skal dekke hele Agder-regionen, mens Trondheim har begrenset nedslagsfeltet til Trondheims-regionen, som blir et mindre område. Disse to faktorene kan bety at senteret i Kristiansand har flere saker og et større arbeidsmarked å kontrollere enn senteret i Trondheim. I Trondheim har Arbeidstilsynet og politiet en fagansvarlig i gruppen, mens i Kristiansand har både Arbeidstilsynet, Skatteetaten og politiet fagansvarlige. I Trondheim er det også signaler om at gruppen ønsker at Skatteetaten skal utnevne et fagansvarlig for representantene fra etaten.

En annen forskjell er at Kristiansand støtter seg til Skatteetatens etterretningsgruppe i Tønsberg som bistår etterretningen og utvalg av sakene de velger. Den lokale kontaktpersonen i Trondheim har forklart at Skatt Midt ser til organiseringen i Skatt Sør når det kommer til organisering av etterretningsressurser i etaten.

I noe grad har begge sentrene opplevd ”solospill” av enkelte etater som har fungert som en trussel mot den likeverdige arbeidsdelingen ved senteret. Begge a-krimssentrene har også opplevd ved at flere etater mangler en 2. linje til å saksbehandle saker og avlaste senteret. Dette har ført til ujevn arbeidsdeling og -belastning i gruppene.

7.1.2.7 Rekruttering av deltakere

Når det kommer til rekruttering av deltakerne til de operative sentrene har det vært ulik praksis mellom etatene både i Trondheim og Kristiansand. Etatene har selv valgt antall deltakere,

stillingsandeler og om de skal rekruttere internt, eksternt eller spørre medarbeiderne direkte. Dette har ført til at begge sentrene har forskjellig grad av deltakelse fra etatene, spesielt med tanke på hvor stor stilling deltakerne har inn mot senteret. Dette er likt for Trondheim og Kristiansand, men antall stillinger og stillingsandeler er forskjellig. Assmann (2008) forklarer at det er lønnsomt å bruke tid på rekruttering. Min forståelse er at begge sentrene er svært fornøyd med deltakerne som er med, og mener at alle etatene har gjort en god rekrutteringsjobb. Likt for begge sentrene er også at politiet kom med sist i samarbeidet. Det kan tenkes at etaten ikke har prioritert arbeidslivskriminalitet like høyt før de fikk lyst ut særskilte stillinger til de operative sentrene. Dette kan skyldes både midler og kapasitet ved politihusene, da arbeidslivskriminalitet ofte synes å komme lengre ned på prioriteringslisten sammenliknet med alvorligere kriminalitet. Begge de operative gruppene var imidlertid svært fornøyd da politiressursen ble med, og omtaler etatens bidrag som svært viktig i bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet på tvers av etatene.

7.1.2.8 Felles samarbeidsmodell

A-krimsentrene er nå inne en fase med behov for ”korrektive tiltak” fra Westhagens styringsløyfe (figur 1), for å korrigere inn på kurs og/eller regulere ambisjonsnivået (Westhagen m. fl., 2008). Nå ser begge koordineringsgruppene behovet for å veilede gruppen videre i den riktige retningen spesielt i prioritering av saker. A-krimsentrene har formalisert seg med egne rutiner og regler for samarbeidene, men de har i liten grad tilpasset seg hverandre gjennom en felles standardisering og formalisering.

”(...) Det er en del ting som må styres og gjøres likt, men det er også store geografiske forskjeller og det er forskjell på hvor tungt de ulike etatene er inne på de ulike sentrene.” uttaler den lokale kontaktpersonen fra a-krimsentret i Kristiansand.

Gressgård m.fl. (2017) anbefaler at behovet for standardisering og formalisering bør balanseres opp mot behovet for fleksibilitet og dynamikk i tverretatlige samarbeid. Når samarbeid utvikles gjennom lokale og unike relasjoner, oppstår, i følge Nesheim og Neby (2017), ”sti-avhengighet”, som går ut på at arbeidsmåter og praksiser er vanskelig å overføre til andre. Dersom, for eksempel, rollen som lokal kontaktperson skal rulleres mellom etatene, er det viktig at alle etatene kjenner til og er enige om, vilkårene og kravene til rollen, slik at det blir lettere å overføre denne mellom etatene. Det samme er tilfelle ved utskifting av deltakere i gruppen, slik at det er enklere å trå inn i rollen. Det kan være hensiktsmessig at

graden av involvering og deltakelse er relativt likt ved de sentrene slik at alle operative grupper får lik støtte fra ”prosjektlederen”.

Dagen før intervjuet, deltok den lokale kontaktpersonen for Kristiansand på en erfaringsamling for alle de lokale kontaktpersonene sammen med den nasjonale koordineringsgruppen. Alle a-krimsentrene har blitt forskjellige nettopp fordi de skulle finne formen selv ut fra lokale forutsetninger og forhold. Nå har den nasjonale koordineringsgruppen sett behovet for å lage en felles styringsmodell. Arbeidstilsynet, NAV, politiet og Skatteetaten fikk i 2017, felles føringer i etatens tildelingsbrev om å utvikle en felles styringsmodell og tydeliggjøre roller og rammer for a-krimarbeidet. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe med tverretatlige deltakere fra den nasjonale koordineringsgruppen og representanter fra de forskjellige sentrene. Denne arbeidsgruppen har samlet inn innspill fra alle sentrene om hva som fungerer og hva som bør standardiseres. Det har resultert i en felles styringsmodell for a-krimsentrene. Jeg anser denne modellen som svært viktig i tiden fremover for å sørge for at utformingen av de to nyopprettede sentrene utvikles i samme retning sammen med de tre etablerte sentrene, og at a-krimssamarbeidene i større grad blir standardisert.

7.2 Samarbeidsrelasjonen ved a-krimsentrene

En organisering i form av god samordnings- og samarbeidsstruktur på tvers av aktørene, har lagt godt til rette for en god samarbeidsrelasjon mellom etatene ved begge a-krimsentrene. Samarbeidsrelasjonen ved de to a-krimsentrene kan i all hovedsak betegnes som god, særlig ved de operative sentrene. Til tross for utfordringene i koordineringsgruppene, spesielt i Kristiansand, der de brukte lang tid på å finne formen, har a-krimsentrene klart å etablere gode samarbeidsrelasjoner med hverandre. Det har vært spesielt nyttig for alle gruppene både på leder- og medarbeidernivå å bli kjent med de ulike etatens regelverk og sanksjoner i tillegg til å knytte personlige relasjoner (Bang, 1988; Direktoratet for økonomistyring, 2017). De har sett nødvendigheten av å øke forståelsen for hverandre for å styrke samarbeidsrelasjonen og effektiviteten i gruppen.

Et hinder for samarbeidsrelasjonen i koordineringsgruppen i Kristiansand var Skatteetatens sterke rolle og krav til samarbeidet, som delvis førte til at den tidligere lokale kontaktpersonen måtte trekke seg fra samarbeidet. Asymmetri i maktbalanse mellom de involverte organisasjonene kan potensielt skape avhengighet og begrensninger ved beslutningstaking når de involverte partene har ulike mål og interesser. Dette skapte en strukturell distanse mellom

partene som var et hinder for samarbeidsrelasjonen. Ved senteret i Trondheim har det også kommet uttalelser om at Skatteetaten er en sterk aktør i samarbeidet, men ikke som en strukturell distanse fra de andre etatene.

Begge sentrene hadde allerede etablerte samarbeid siden 2015. Det eksisterte allerede etablerte samarbeidsrelasjoner mellom flere av deltakerne, og de fleste deltakerne var trygge på hverandre fra før av. Dette var ikke tilfelle for den lokale kontaktpersonen i Kristiansand. I følge Haugland (2009) utvikles en god samarbeidsrelasjon over tid, og allerede etablerte bånd i opprettelsen av et nytt samarbeid var veldig gunstig. En kilde til kognitiv distanse (Gressgårds m.fl., 2017) var tidligere motsetninger mellom politiet og Arbeidstilsynet i Trondheim. Samlokalisering førte til en sterkere forpliktelse og gjensidig avhengighet mellom deltakerne (Andersen, 2009; Olsen m.fl. 2005). Begge sentrene opplevde større forpliktelse til samarbeidet når de jobbet tettere enn tidligere. Deltakerne påpeker viktigheten av at samarbeidet opplevde selvstendighet eller autonomi (Nylehn, 2002; Langfred, 2000a; Langfred, 2000b) i den tidligste fasen fra både fra primær – og sekundærorganisasjonene. Distribuert ledelse (Spillane, 2006) oppleves også som en viktig faktor for samarbeidet, selv om det for enkelte har vært for stor grad av selvledelse, spesielt for det operative senteret i Kristiansand. Det har samtidig vært stor politisk vilje og støtte nasjonalt og lokalt som har styrket samarbeidsrelasjonen mellom etatene ved begge i a-krimsentrene. Denne forankringen på politisk og administrativt nivå (Direktoratet for økonomistyring, 2017) samsvarer med Lauvås og Lauvås (2004), som hevder at en suksessfaktor for vellykket teamarbeid er at organisasjonen legger til rette for organiseringen, og at ledelsen støtter samarbeidet uten å være for dirigerende.

Videre er de operative gruppene satt sammen av deltakere som har ønsket seg inn i samarbeidet, har faglig kompetanse, etablert kontaktnett i egen egen etat og omtales som ”jammennesker”. I Trondheim kommer det frem at en respondent ønsker å utsette pensjonsuttaket fordi han trives så godt i samarbeidet. Dette støttes av Karlsen (2017) som hevder at tverrfaglige samarbeid har potensial til å bedre de ansattes motivasjon og trivsel. Medarbeidere som har personlig engasjement og interesse i samarbeidet, er som regel ekstra interesserte og motiverte, som er svært positivt for gruppen som helhet (Nylehn, 2002).

En annen suksessfaktor som viser at samarbeidsrelasjonen er god, er at gruppene jobber læringsbasert og tar tak i utfordringene i samarbeidet som oppstår underveis. Eksempler på dette er hvordan koordineringsgruppen i Trondheim beslutter at politiet skal være koordinator

for samarbeidet i den operative gruppen for å sikre forpliktende deltakelse fra etaten som kom med i gruppen senere enn de andre, eller da den lokale kontaktpersonen meldte ifra til etatslederne om manglende prioritering av samarbeidet på ledernivå for å ansvarliggjøre hele koordineringsgruppen, og sikre at lederne ble frigitt tid til samarbeidet. Støttet av Bang (2010), må teamarbeid læres og siden samarbeidsrelasjonene er dynamiske, vil de utvikles over tid (Haugland, 2004). Det er derfor et kvalitetstegn at gruppen klarer å identifisere utfordringene og ta tak i de, etterhvert som de oppstår. Dette er likt for begge a-krimsentrene.

Begge a-krimsentrene opplever økt informasjonsdeling mellom etatene etter samlokaliseringen. De har lettere for å dele informasjon når de kjenner hverandre som personer, og har blitt tryggere på hva de kan dele mellom hverandre. Dette har ført til at de i større grad har anledning til å koordinere strategier for bruk av virkemidler og sanksjoner mot arbeidslivskriminelle aktører. De opplever imidlertid taushetsplikten fra NAV som den største utfordringen i informasjonsdeling. Det kan diskuteres hvorvidt NAV og de andre etatene benytter taushetsplikten eller taushetsretten som ofte kan være hovedårsaken til samarbeidsproblemer mellom offentlige etater (Leif Oscar Olsen: Repstad, 2004).

Disse eksemplene er de viktigste suksesskriteriene for sterke samarbeidsrelasjoner ved a-krimsentrene. Begge a-krimsentrene synes å ha utviklet gode samarbeidsrelasjoner, men det må tas med i betraktningen at samarbeidet kun hadde vart et års tid, og med politiressursen et halv år da jeg intervjuet deltakerne.

7.3 Årsak til dagens organisering og samarbeidsrelasjon

Representantene fra koordineringsgruppene og de operative gruppene ved de to sentrene beskriver friheten fra moder- og sekundærorganisasjonen som stor. De har hatt tilliten de har ønsket til å utforme samarbeidene både i Trondheim og i Kristiansand. I Kristiansand har den operative gruppen i større grad opplevd at friheten har vært for stor. Dette kan komme av at lokal kontaktperson har vært mer distansert fra den operative gruppen her enn i Trondheim.

Begge sentrene har fulgt kravene fra den nasjonale koordineringsgruppen i etableringen av senteret, men har valgt løsninger som for eksempel kontorfasiliteter til samarbeidet og antall deltakere fra hver etat basert på lokale forutsetninger og ønsker. De operative gruppene har også stått fritt til å organisere samarbeidet når det kommer til arbeidsdeling, arbeidsflyt,

rolleavklaring, arbeidsmåte og ledelse. De har imidlertid valgt løsninger som er relativt like i form av for eksempel saksansvarlig, ukentlige møter, felles aksjoner.

I relativt lik grad har de to a-krimsentrene benyttet erfaringsoverføringer fra de allerede etablerte sentrene. Delvis i utforming av samarbeidene, delvis underveis i saker som krysser grensene til andre sentre, og delvis på arrangerte erfaringssamlinger i regi av den nasjonale koordineringsgruppen eller primærorganisasjonen. Senteret i Trondheim har sammenliknet seg mest med Stavanger, men har vært opptatt av at de skal skape noe eget. Synergien med kollegaer ved andre a-krimsentre har gruppene opplevd som nyttig. Gjennom intervjuene har det også kommet frem at etatene har lettest for å kontakte egen etat ved de andre byene, og at de har trukket til de a-krimsentrene der egen etat stiller sterkest.

Dagens organisering og samarbeidsrelasjon:	Trondheim	Kristiansand
Krav om standardisering	Deltakende etater, samlokalisering og organisering med en lokal koordineringsgruppe og en operativ gruppe.	Deltakende etater, samlokalisering og organisering med en lokal koordineringsgruppe og en operativ gruppe.
Frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan	Etatene bestemte selv antall deltakere og stillingsandel. Tillit fra primær- og sekundærorganisasjonen. Friheten opplevdes som svært nyttig i utforming av samarbeidet.	Etatene bestemte selv antall deltakere og stillingsandel. Tillit fra primær- og sekundærorganisasjonen. Enkelte hevder at friheten var avgjørende for oppstarten, mens andre beskriver handlingsrommet som for stort for den operative gruppen.
Synergi: Nettverk/erfaringsoverføring fra de etablerte sentrene	Et ønske om å utforme noe eget, men mest lik Stavangermodellen. Samarbeidsavtale med etatene på Møre. Erfaringsforum i Stavanger, nettverk med andre etater utover a-krimsenderet og dialog med de andre sentrene på saksnivå.	Hospitering på Oslo a-krimsender i etterkant av oppstarten. Felles erfaringssamling i regi av den nasjonale koordineringsgruppen. Enkelte mener at gruppen benytte de allerede etablerte sentrene i større grad ved oppstarten for å unngå å "prøve og feile".
Forhandling - ulike interesser mellom etatene	Liten grad av forhandling i utforming av a-krimsenderet. Et eksempel er at NAV har ønsket å dreie innsatsen mot andre bransjer enn kun bygg- og anleggsbransjen.	Noe forhandling i oppstartsfasen. Skatteetaten var tydelige på at deres a-krimprosjekt skulle passe sammen med a-krimsenderet, og har hatt egne interesser i samarbeidet.

Tabell 7.2: Dagens organisering og samarbeidsrelasjon

A-krimsentrene er også et resultat av forhandling mellom etatene. Alle etatene har ulike interesser som må forenes til et tverretatlig samarbeid, som det i ulik grad må forhandles om.

Et eksempel på dette er forhandlingen om handlingsplanen i den initiale fasen av samarbeidet i Kristiansand som resulterte i at den lokale kontaktpersonen trakk seg fra samarbeidet. Jeg anser derfor at forhandling har vært en sterkere årsak til dagens organisering i Kristiansand enn i Trondheim.

Både a-krimsentret i Trondheim og Kristiansand er derfor en kombinasjon av sentrale krav om standardisering, frihet innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan, erfaringsoverføring fra de allerede etablerte sentrene og forhandling mellom de involverte etatene. Sammenliknet har begge sentrene hatt den samme graden av standardisering og nettverksoverøringer fra andre etablerte sentre, men Kristiansand har nok i større grad enn Trondheim blitt til på bakgrunn av forhandlinger. Friheten innenfor etatenes rammer og gruppens felles handlingsplan er lik, men den operative gruppen i Kristiansand har i større grad opplevd at noe av friheten har vært negativt for gruppen fordi de har en mer distansert lokal kontaktperson i Kristiansand enn i Trondheim.

7.4 Sammenlikning med tidligere forskning

Mine funn fra studien om oppstartsfasen for a-krimsentret i Trondheim og Kristiansand har mange likhetstrekk med resultatene fra rapporten "Innsats mot arbeidslivskriminalitet" (Neby m.fl., 2016). Både resultatene fra rapporten og fra min studie viser at samarbeidene er et positive tiltak for å bekjempe arbeidslivskriminaliteten på tvers av etatsgrensene. Forskergruppen anbefalte a-krimsentrene å formalisere rutiner, arbeidsmetoder og kultur i større grad, for å nærme seg en standardisering av samarbeidene, men at disse grepene burde balanseres opp mot behovet for fleksibilitet og dynamikk. Trondheim og Kristiansand har kommet frem til en organisering og arbeidsdeling seg imellom som fungerer, men disse a-krimsentrene har ikke hatt tilgang til formaliserte rutiner basert på erfaringene til de andre sentrene. Dette har imidlertid blitt tatt tak i fra sentralt nivå, og bearbeidet i etterkant av intervjuene mine i 2017.

Fra "Husbanden - bolig for velferd" (Gressgård, m. fl., 2017) var en av hovedfunnene at Fylkesmannens rolle som koordinator var sentral i samhandlingen mellom de forskjellige etatene. Dette samsvarer med mine funn fra Trondheim og Kristiansand. Den lokale kontaktpersonen i Trondheim berømmes for tilstedeværelse og engasjement i den operative gruppen, mens den lokale kontaktpersonen i Kristiansand var ønsket tettere på den operative gruppen som veileder, spesielt i den sårbare oppstartsfasen. Et annet funn fra studien er

viktigheten av personlige relasjoner. Dette støttes i stor grad gjennom mine funn. De lokale koordineringsgruppene peker på tidligere samarbeidserfaring som en viktig faktor for tillit til hverandre som er avgjørende i tverretatlige samarbeid. De operative gruppene fremmer også personlige relasjoner som et av suksesskriteriene for et effektivt og vellykket samarbeid.

7.5 Oppsummering

Arbeidslivskriminalitetsentrene i Trondheim og Kristiansand har likhetstrekk med både prosjekt- og teamorganisering i tillegg til interorganisatoriske samarbeid. Samarbeidene er formalisert med en arbeidsdeling og ledelse som passer for oppdraget og samarbeidspartene i Trondheim og Kristiansand. De er nå i ferd med en felles standardisering for alle a-krimsentrene som sikrer en lik organisering og større effektivitet av a-krimsentrene.

Samarbeidsrelasjonen ved a-krimsentrene er svært god, spesielt i de operative tverrfaglige gruppene. Alle deltakerne har god motivasjon og kunnskap om eget fagfelt og primærorganisasjon. Samlokalisering har ført til en gjensidig avhengighet. Med støtte fra både politisk og administrativt nivå uten for stor grad av innblanding opplever gruppen tillit til å ta de beste beslutningene i fellesskap. Resultatet av den økte samhandlingen som følge av samlokaliseringen, har ført til koordinerte strategier for bruk av virkemidler og sanksjoner mot arbeidslivskriminelle aktører. Dette styrker bekjempelsen av arbeidslivskriminaliteten og fører til en mer effektiv ressursutnytting i offentlig sektor der både primær- og sekundærorganisasjonene oppnår sine mål.

Det er enkelte forskjeller mellom de to a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand som skiller dem fra hverandre. Dette er spesielt graden av involvering av lokal kontaktperson og involvering av Skatteetatens etterretningsgruppe. Til tross for forskjellene fremstår a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand som relativt like, med mange av de samme utfordringene. Et stort likhetstrekk, og noe som jeg vil beskrive som en felles suksessfaktor for samarbeidene både i Trondheim og Kristiansand, er at begge sentrene består av dyktige deltakere med lang erfaring innen eget fagområde.

Denne studien har flere likhetstrekk med de to rapportene "Innsats mot arbeidslivskriminalitet" og "Husbanken – bolig for velferd" innen interorganisatorisk samarbeid i offentlig sektor, som underbygger overføringsverdien av denne studien til andre tverretatlige samarbeid.

8 Konklusjon

Siste kapittel inneholder hovedfunnene i studien. Jeg vil presenterer noen anbefalinger til både a-krimsentrene i Kristiansand og Trondheim i tillegg til de nyopprettede sentrene i Tønsberg og Bodø. Deretter presenteres studiens faglige bidrag til forskning innen tverretatlig samarbeid. Videre går jeg inn på begrensninger ved studien, og forbedringspotensialet for oppgaven. Tilslutt trekker jeg frem forslag til videre forskning innen tverretatlig samarbeid.

8.1 Hovedfunn

Formålet med denne oppgaven har vært å beskrive og sammenlikne samarbeidsrelasjonene ved mine to case, de tverretatlige a-krimsentrene i Trondheim og i Kristiansand mellom 2015 og 2017. Samarbeid på tvers av etater som disse, skiller seg fra intern hierarkisk organisering. Gjennom studien har jeg funnet eksempler på at samarbeidene inneholder elementer av både prosjektorganisering og teamarbeid, i tillegg til teori innen interorganisatorisk samarbeid som har de største likhetstrekkene med mine case.

Ut fra funnene jeg gjorde, ser jeg at det er mange likheter mellom de to a-krimsentrene i både organiseringene og samarbeidsrelasjonene. Den største forskjellen i organisering er Kristiansands tilknytting til Skatteetatens etterretningsgruppe, som jeg anser som en nyttig støtte innen analyse til senteret. Den største forskjellene er imidlertid graden av samlokalisering i Trondheim og Kristiansand. A-krimssenteret i Trondheim møtes hyppigere, har større tilstedeværelse på senteret, og større stillingsandeler inn i samarbeidet sammenliknet med Kristiansand. Den geografiske distansen i Kristiansand har vært et hinder for samarbeidsrelasjonen og effektiviteten i utforming av samarbeidet, spesielt i koordineringsgruppen. Rollen som lokal kontaktperson for både operativ- og koordineringsgruppen er viktig. Tilstedeværelse og deltakelse både blant lederne, men også blant medarbeiderne styrker samarbeidsrelasjonen på lik linje som fravær av den lokale kontaktpersonen hemmer samarbeidsrelasjonen. Dette er også mitt viktigste funn i denne studien.

Det var flere ting som pekte seg ut i studien som jeg finner støtte for i teorien. Suksesskriteriene i samarbeidet er distribuert ledelse og autonomi, spesielt i tidlig fase, som har ført til en sterkere forpliktelse, gjensidig avhengighet og kjennskap til hverandres regelverk og sanksjoner på grunn av samlokaliseringen. Det har vært svært viktig med politisk og

administrativ vilje og motiverte medarbeidere med god kompetanse og nettverk i egen etat. Tidligere samarbeidserfaring har gjort samarbeidene har fremmet samarbeidsrelasjonen, mens mangel på samarbeidserfaring derfor hemmer samarbeidet. Studien min er et bidrag til forståelse av det konkrete problemet, arbeidslivskriminalitet og om arbeidslivskriminalitet som et tverretatlig interorganisatorisk samarbeid.

8.2 Anbefalinger til arbeidslivskriminalitetsentrene

Mine anbefalinger til a-krimsentrene i Trondheim og Kristiansand, samt de to nyopprettede sentrene i Tønsberg og Bodø, er at koordineringsgruppene fra starten av må tilstrebe en likeverdighet i antall stillinger og stillinger fra hver etat. Ved lik deltakelse vil de tverretatlige samarbeidene bli mer jevnbyrdige og likeverdige. Basert på intervjuene jeg har hatt med a-krimsentret i Trondheim og i Kristiansand, vil jeg anbefale de nyopprettede sentrene å etablere et tettere dialog med de andre sentrene i landet. Det er viktig å sikre at alle deltakere beholder nettverket i primærorganisasjonen slik at de har den doble tilknytningen, samtidig som de er tilstrekkelig tilstede på senteret for at samarbeidet skal bli effektivt.

Gjennom intervjuene ble det tydelig for meg at begge sentrene har hatt mange felles utfordringer. Nå som det eksisterer sju a-krimsentre i landet er det hensiktsmessig å øke graden av samhandling for å benytte alle erfaringer og ressurser på tvers av sentrene. Samtidig anbefaler jeg en tettere oppfølging fra den nasjonale koordineringsgruppen, og støtter arbeidet som ble iverksatt for at a-krimssamarbeidene skal få en felles styringsmodell. Dette kan sikre effektivisering a-krimssamarbeidene mellom etatene og mellom a-krimsentrene. Tilslutt vil jeg anbefale at de nye sentrene tilstreber å velge en lokal kontaktperson som har anledning til å være tett på gruppen som en veileder og koordinator fra starten av, så fremt det lar seg gjøre, i kort avstand fra senteret.

Avhengig av samarbeidets omfang og betydning, er det fornuftig å sette av ressurser til tiltak for å bygge tverretatlig a-krimkompetanse (Gressgård m fl., 2017). Det er derfor positivt at det er iverksatt et utdanningsprogram i regi av Politihøgskolen for å styrke kunnskapen til deltakerne på a-krimsentrene i Norge som blir gjort tilgjengelig for alle deltakere.

8.3 Faglig bidrag

Studien min understøtter teorien innen prosjektorganisering, teamarbeid og spesielt innen interorganisatorisk samarbeid. Både organisering, suksesskriterier, gevinster av samarbeidet og utfordringer stemmer overens med teorien jeg har lagt til grunn for oppgaven. Det støtter mine funn og hypoteser i oppgaven, og gjør også at mine funn kan ha relevans for andre tilsvarende tverretatlige samarbeid.

Viktigheten av tilstedeværelse og deltakelse av lokal kontaktperson, og de utfordringene ved at en prosjektleder er lokalisert langt unna selve samarbeidet er mitt hovedfunn. Dette vil jeg anse som overførbart til andre tverretatlige samarbeid. Det samme gjelder suksesskriteriene for de tverretatlige samarbeidene som også støttes i studien av de tre første a-krimsentrene, Oslo, Bergen og Stavanger. Også ved disse to sentrene har behovet for større grad av standardisering og formalisering vist seg, likt som for de første tre sentrene (Neby, m.fl., 2017).

8.4 Begrensninger ved studien

Intervjuene til denne studien ble gjennomført i februar og Mars 2017. Det er derfor en begrensning ved studien at øyeblikksbildet jeg hadde av a-krimsentrene mest sannsynlig har endret seg det siste halvåret, og anbefalingene mine er derfor ikke like aktuelle for sentrene. Flere av anbefalingene er allerede iverksatt, og mange ved a-krimsentrene var allerede klare over utfordringene som jeg har identifisert gjennom studien.

Et av studiens forbedringsområder ville vært en mer konkret intervjuguide som hadde vært mer spesifikk mot studiens hovedinnhold. Deler av intervjuguidene er ikke benyttet inn mot analysen fordi informasjonsmengden ble for stor og innholdet ble for bred for oppgavens omfang og forskningsspørsmål.

Et annet forbedringspotensial ville være å sammenlikne de to rapportene fra a-krimsentrene for å se ytterligere forskjeller i antall tilsyn, rapporter og sanksjoner. Dette ville gitt et bredere bilde på graden av suksess ved de to sentrene, men ville samtidig vært vanskelig å sammenlikne fordi Kristiansand og Trondheim har to forskjellige arbeidsmarkeder som ikke kan settes opp mot hverandre.

8.5 Videre forskning

Denne oppgaven har blitt til parallelt som den nasjonale koordineringsgruppen har jobbet for å identifisere suksesskriteriene fra alle a-krimsentrene i den hensikt å etablere en felles samarbeidsmodell som er overførbart til alle sentrene. I forlengelse av dette, hadde det vært interessant å finne ut hvor store endringer dette er for a-krimsentrene og deretter sammenlikne organiseringen og samarbeidsrelasjonen fra denne studien med nye intervjuer etter omleggingen.

En annen spennende vinkling vil være å se på de nyopprettede sentrene i Bodø og Tønsberg, og undersøke hvorvidt disse sentrene støtter seg mer på de allerede etablerte sentrene i oppstartsfasen enn i Trondheim og i Kristiansand.

Det hadde også vært interessant å se nærmere på samarbeidsrelasjonen mellom etatene i de byene der samarbeidene har vart siden 2014. Har samarbeidet utviklet seg, hvordan opplever gruppen at samarbeidet er i dag sammenliknet med studien fra det første året? Det hadde også være nyttig å sammenlikne samarbeidsrelasjonen mellom etatene ved et samlokalisert senter sammenliknet med et senter som ikke er samlokalisert, for eksempel på Møre, og se på fordeler og ulemper ved organiseringsformen og samarbeidsrelasjonen.

Da jeg kun har behandlet første del av modellen (figur 2.1) ville det vært spennende å undersøke videre sammenhengen mellom det tverretatlige samarbeidets effekt på kompetanse- og informasjonsutveksling, og hvilken effekt dette har på bekjempelsen av arbeidslivskriminalitet og ressursutnyttning i offentlig sektor basert på a-krimsentrene sine resultater.

Integrering av innvandrere eller beredskapsarbeid mot terror er andre gjenstridige problemer som krever tverretatlig samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, forvaltningsområder og hierarkiske nivåer. Disse samordningsområdene er like komplekse og utfordrende som arbeidslivskriminalitet, og vil også gitt et bidrag i forskningen innen interorganisatorisk samarbeid i offentlig sektor.

9 Litteraturliste

- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks. Adding value to Public Organizations*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Andersen, J. (2009). *Organisasjonsteori - fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015, 1 13). Strategi mot arbeidslivskriminalitet. *Strategi* .
- Arbeidstilsynet m. fl. (2014). *Situasjonsbeskrivelse 2014. Arbeidsmarkedskriminalitet i Norge*. Rapport utarbeidet av Arbeidstilsynet, Kriminalomsorgen, Kripo, Mattilsynet, NAV, Politiets utlendingsenhet, Skatteetaten, Tollvesenet, Utlendingsdirektoratet og Økokrim.
- Arbeidstilsynet. (2017, 5 10). *Om arbeidstilsynet*. Hentet 1 4, 2017 fra Arbeidstilsynet: <http://www.arbeidstilsynet.no/om/index.html?tid=207114>
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2010). Teamarbeid - et gode eller et onde? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening* , 47 (1), 2-3.
- Bjørn, T. (2015). *Ledelse av samarbejdsdrevet innovation - hvad, hvem og hvordan?* Roskilde: Roskilde universitet.
- Borum, F. (1976). *Organisation, magt og forandring*. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggard, L. (2012). *Kvalitative metoder - empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Christensen, T. (2006). Staten og reformenes forundelige verden. *Nytt Norsk Tidsskrift* , 215-228.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (1998). *Den moderne forvaltning: om reformer i sentralforvaltningen*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government approach to public sector reform . *Public Administration Review* , 67 (6), 1059-1066.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Crosby, B., & Bryson, J. M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review* , 7 (2), 177-201.
- Direktoratet for økonomistyring. (2017, 2 10). *Gode råd til departementene om samordnet styring*. Hentet 3 16, 2017 fra Direktoratet for økonomistyring: <https://dfo.no/om-dfo/aktuelt/gode-rad-til-departementene-om-samordnet-styring/>

-
- Elvenes, B. (1987). *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring*. Trondheim: Norges tekniske høgskole.
- Fimreite, A. N., & Læg Reid, P. (2013). Den komplekse forvaltningen. *Stat & styring*, 23 (1), 29.
- Fimreite, A., Lango, P., Læg Reid, P., & Rykkja, L. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Frogner, M. S., & Mjøs, M. (2014). The road to successfully eluding organizational borders - a case study of a multi-agency project. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (Vol. 4). Harlow: Pearson Educated Limited.
- Glavin, K., & Erdal, B. (2013). *Tverrfag samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Gressgård, L., Hansen, K., & Nesheim, T. (2017). *Interorganisatorisk samordning i staten: En analyse av "bolig for velferd"*. Stavanger: IRIS Samfunnsforskning.
- Gripsrud, G., & Olsen, U. (2010). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Haakaas, E. (2017). *Svartmaling - kriminelle bygger Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hauschildt, J., Keim, G., & Medeof, J. (2000). "Realistic Criteria for Project Manager Selection and Development". *Project Manager Journal*, 31 (3), 23-32.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - an Interaction Approach*. Uppsala: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Manage to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 3)*. Oslo: Cappelsen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Vol. 3)*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (Vol. 3)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Josselson, R. (1996). *Ethics and Process in the Narrative Study of lives*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget.
- Katzenback, J., & Smith, D. (1999). *The Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins.
- Kenis, P., & Provan, K. (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration* , 87 (3), 440-456.
- Kim, D. (1993). "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review* , 35 (1), 37-50.
- Kjøde, A. (1999). F73 "Teambygging og teamarbeid". *AFF Fagbulletin* , 1 (2).
- Knoben, J., & Oerlemans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews* , 8 (2), 71-89.
- Knoben, J., & Oerlmans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews* , 8 (2), 71-89.
- Koppenjan, J., & Klijn, H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance Competence, Resources and Alliance Success: Conceptualization, Measurement and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 30 (2), 141-158.
- Lauvås, K., & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid - perspektiver og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Maytz, R. (1993). Governing failures and the problem of governability: Some comments on a theoretical paradigm. I J. Kooiman, *Modern governance: New government-society interactions*. London: Sage.

-
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (. (2014). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Molleman, E. (2000). Modalities of self-managing teams – The “must”, “may”, “can” and “will” of local decision making. *International Journal of Operations & Production Management* , 20 (8), 889-910.
- Nasjonal tverretattlig koordineringsgruppe. (2017). *Styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet - begrepsnotat*. Oslo: Det sentrale samarbeidsforumet.
- Neby, S., Nesheim, T., Ryssevick, J., Rubecksen, K., Dahle, M., & Nordhaugen, I. (2016). *Innsats mot arbeidslivskriminalitet - kartlegging og evaluering av hvordan det tverretattlige samarbeidet fungerer*. Uni Reserch. Bergen: Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier.
- NESH (red.). (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Nesheim, T. (1994). *Evaluering av nettverksprogrammet (kortversjon)*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Nesheim, T., & Neby, S. (2017, 4 3). Samarbeid mot arbeidslivskriminalitet: Erfaringer og lærdommer. *Stat og styring* .
- NSD Forskningsdatabasen. (2016, 12 31). *Arbeidstilsyn*. Hentet 5 11, 2017 fra Norsk senter for forskningsdata: <http://www.nsd.uib.no/polsys/forvaltning/>
- Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering: Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, B., Haugland, S., Karlsen, E., & Husøy, G. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry . *Journal of Purchasing and Supply Management* , 11, 1-13.
- Pedersen, L. J. (2013). *Research Ethichs*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Politiet. (2017, 1 10). *Om politiet*. Hentet 5 10, 2017 fra Politiet: https://www.politi.no/om_politiet/
- Prabhakar, G. (2005). "Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations". *Project Management Journal* , 36 (4), 53-60.
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge Press.
- Røiseland, A., & Vabo, S. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk (Vol. 2)*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Rørvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Regjeringen. (2016, 3 3). *Taushetsplikt og ansvar*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/sub/radikalisering/veileder/taushetsplikt-og-ansvar/id2398415/>
- Repstad, P. (. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker (Vol. 2)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger (Vol. 3)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rokkan, A. (1995). *Frivillige kjeder i varehandelen: Leverandørsamarbeid og intern effektivitet*. Norges Handelshøyskole. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students (Vol. 6)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Senior, B., & Swailes, S. (2004). The dimensions of management team performance: a repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 53 (4), 317-333.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for analyzing Talks, Texts and Interaction (Vol. 3)*. London: Sage.
- Skatteetaten. (2017, 1 10). *Om oss*. Hentet 5 10, 2017 fra Skatteetaten: <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/>
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. US: Jossey-Bass Inc.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse (Vol. 3)*. Fagbokforlaget.
- Turner, J., & Müller, R. (2004). "Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as agent". *European Management Journal* , 25, 21-32.
- Uropatroljen. (2017, 1 12). *Om oss*. Hentet fra Uropatroljen: www.uropatroljen.no
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Willumsen, E. (2009). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Willumsen, E., & Ødegård, A. (2014). *Tverrprofesjonelt samarbeid – et samfunnsoppdrag*. Oslo: Universitetsforlaget.

10 Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide til dybdeintervju med lederne ved A-krimssenteret i Trondheim/Kristiansand

Starte med å presentere meg selv, veilederen min og FOCUS-programmet samt fortelle om bakgrunnen for studien og hensikten med denne masteroppgaven. Takke for at vedkommende har satt av tid til å treffe meg.

Videre informerer jeg om anonymitet og at jeg vil benytte lydopptak i den hensikt å få med alt i datamaterialet. Lydopptaket vil kun bli hørt på av meg og veileder. Lydklippene vil bli slettet etter at de har blitt transkribert, og datamaterialet vil ikke være en del av selve oppgaven. Informasjonen som kommer under intervjuet vil bli anonymisert. Dersom intervjuobjektet ombestemmer seg, kan han/hun trekke seg fra deltakelsen innen 30. april.

Eventuelle spørsmål i ettertid kan sendes meg på mail.

Bakgrunn:

- 1) Hva slags stilling har du i etaten?
 - a. Hvem rapporterer du til?
- 2) Hva er din rolle opp mot a-krimssenteret?
- 3) Har du erfaring fra andre tverretatlige samarbeid?
- 4) Hvor lenge har du vært med på dette tverretatlige samarbeidet?
- 5) Hvordan jobber du mot arbeidslivskriminalitet i egen organisasjon?
 - a. Før og etter samarbeidet
- 6) Hvordan ble du inkludert i planleggingsfasen av samarbeidet?
- 7) Var du personlig positiv til prosjektet fra begynnelsen?

Arbeidsdeling, arbeidsflyt, rolleavklaring, ledelse:

- 8) Hvordan ble koordinatorgruppen etablert?
 - a. Hvordan opplevde du denne prosessen? (f.eks. rask, åpen, inkluderende)
- 9) Hvordan ble lederen (koordinatoren) av gruppen valgt?

- a. Hvordan opplevde du denne prosessen?
 - b. Hvordan vil du beskrive lederen sin lederstil?
- 10) Fortell kort om hvordan koordinatorgruppen samarbeider i dag.
 - 11) Hva slags føringer har dere fått fra sentralt hold ved etableringen av samarbeidet?
 - 12) Opplever du at dere har hatt tilstrekkelig frihet (fra moder- og sekundærorganisasjon) til å utforme samarbeidet?
 - 13) Hva har vært det viktigste for koordinatorgruppen når det kommer til utforming av samarbeidet?
 - 14) Hva har vært det viktigste for din moderorganisasjon ved utformingen av samarbeidet?
 - 15) Hvordan har dere benyttet erfaringene fra de andre sentrene (Oslo, Bergen og Stavanger) i oppstarten og utformingen av samarbeidet?
 - 16) Har det vært behov for lokale tilpasninger ved utforming av dette samarbeidet?
Forklar.

Mål og forventninger:

- 17) Hva er moderorganisasjonens mål og forventninger til dette samarbeidet?
- 18) Hva er koordineringsgruppens mål og forventninger til samarbeidet?
- 19) Har koordineringsgruppens mål utviklet seg etter oppstart?
- 20) På hvilken måte tror du arbeidet mot arbeidslivskriminalitet kan bli forbedret gjennom dette samarbeidet?
- 21) Hvilke fordeler tror du at din moderorganisasjon vil få av dette samarbeidet?
- 22) Hvordan har a-krimsentrets arbeid påvirket moderorganisasjonens arbeid mot arbeidslivskriminalitet?
- 23) Hva slags resultater har dere oppnådd så langt?

Samarbeid: kommunikasjon, tillit, felles forståelse:

- 24) Hvordan fungerer samarbeidet i koordinatorgruppen?
- 25) Hvordan fungerer samarbeidet mellom de ansatte ved a-krimsentret?
- 26) Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom koordinatorgruppen og a-krimsentret?
- 27) Opplever du at koordinatorgruppen og den operative gruppen har en felles forståelse av mål og forventninger?
- 28) Opplever du at det er tillit mellom koordinatorgruppen og den operative gruppen?

-
- a. Hvilke grep har dere/de gjort for å fremme dette?
 - 29) Hvordan er resten av moderorganisasjonen involvert i a-krimcenteret?
 - 30) Opplever du at alle etater har deltatt i like stor grad i samarbeidet?
 - 31) Opplever du at alle parter stiller likt i avgjørelser?
 - a. Får noen etater/deltakere alltid "det siste ordet"?
 - 32) Hvordan samhandler dere med de andre a-krimcenterene?
 - 33) Opplever du at dere har tillit fra egen etat?
 - a. Topplederstøtte fra alle etater?
 - 34) Opplever du at dere har tillit fra sekundærorganisasjonen?

Erfaringer/utfordringer:

- 35) Hvilke utfordringer har dere møtt så langt i samarbeidet?
 - a. F.eks.: Informasjonsdeling, arbeidsmetoder, prioriteringer/mål, samlokalisering, tillit, utnytte alle ressurser.
- 36) Har dere støtt på noen temaer som det er vanskelig å komme til enighet om?
- 37) Hvordan kan a-krimcenteret forbedres?
- 38) Hvilke utfordringer står dere ovenfor fremover?
- 39) Er det noe annet du ønsker å dele om samarbeidet?
- 40) Har du noen spørsmål til meg?

Igjen, tusen takk for at du tok deg tid å møte meg.

Vedlegg 2:

Intervjuguide til dybdeintervju med operative ansatte ved A-krimsentret i Trondheim/Kristiansand

Starte med å presentere meg selv, veilederen min og FOCUS-programmet samt fortelle om bakgrunnen for studien og hensikten med denne masteroppgaven. Takke for at vedkommende har satt av tid til å treffe meg.

Videre informerer jeg om anonymitet og at jeg vil benytte lydopptak i den hensikt å få med alt i datamaterialet. Lydopptaket vil kun bli hørt på av meg og veileder. Lydklippene vil bli slettet etter at de har blitt transkribert, og datamaterialet vil ikke være en del av selve oppgaven. Informasjonen som kommer under intervjuet vil bli anonymisert. Dersom intervjuobjektet ombestemmer seg, kan han/hun trekke seg fra deltakelsen innen 30. april.

Eventuelle spørsmål i ettertid kan sendes meg på mail.

Bakgrunn:

- 1) Hva slags stilling har du i etaten?
 - a. Hvem rapporterer du til?
- 2) Hva er din stilling ved a-krimsentret?
- 3) Hvor lenge har du vært en del av det tverretatlige samarbeidet?
- 4) Hvorfor ble du med i samarbeidet? (utvelgelse, ansettelse, beordring)
- 5) Har du erfaring fra andre tverretatlige samarbeid?
- 6) Hvordan jobber du mot arbeidslivskriminalitet i egen organisasjon?
 - a. Før og etter samarbeidet
- 7) Var du personlig positiv til a-krimsentret fra begynnelsen?

Organisering og arbeidsdeling:

- 8) Hvordan ble den operative gruppen etablert?
 - b. Hvordan opplevde du denne prosessen? (f.eks. rask, åpen, inkluderende)
- 9) Hvordan ble lederen av gruppen valgt?
 - c. Hvordan opplevde du denne prosessen?
 - d. Hvordan vil du beskrive prosjektlederen sin lederstil?

-
- 10) Forklar kort hvordan a-krimcenteret arbeider i dag.
 - e. Samordnede møter, hvilke dager dere treffes osv.
 - 11) Hvordan fungerer informasjonsinnhenting og informasjonsdeling?
 - 12) Hva er din rolle i gruppen?
 - 13) Hvordan har dere kommet fram til den arbeidsdelingen dere har i dag?
(Arbeidsdeling: spesialisering av arbeid i avgrensede oppgaver og roller for å øke arbeidsproduktiviteten)
 - 14) Hvordan vil du beskrive arbeidsflyten i samarbeidet? (Arbeidsflyt: rett informasjon til rette personer til rett tid for å utføre en oppgave)

Mål og forventninger:

- 15) Hva er moderorganisasjonens mål og forventninger til dette samarbeidet?
- 16) Hva er gruppens mål og forventninger til samarbeidet?
- 17) Føler du at gruppens mål utviklet seg etter oppstart?
- 18) Har det vært utfordrende å kombinere moderorganisasjonens mål og forventninger med gruppens mål og forventninger?
- 19) Hvordan har samarbeidet levd opp til forventningene dine så langt?
- 20) Føler du at gruppen innehar rett kompetanse til å nå målene sine?
- 21) På hvilken måte tror du arbeidet mot arbeidslivskriminalitet kan bli forbedret gjennom dette samarbeidet?
- 22) Hvilke fordeler tror du at din moderorganisasjon vil få av dette samarbeidet?
- 23) Hvordan har a-krimcenterets arbeid påvirket moderorganisasjonens arbeid mot arbeidslivskriminalitet?

Samarbeidsrelasjonen:

- 24) Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom gruppen og moderorganisasjonen din?
- 25) Hvordan er resten av moderorganisasjonen din involvert i a-krim samarbeidet?
- 26) Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom gruppemedlemmene?
 - a. Utvikling fra oppstart?
- 27) Hvordan har gruppedynamikken endret seg fra oppstart til i dag?
 - a. Mer/mindre enighet
 - b. Mer/mindre effektivitet

- 28) Opplever du at alle parter har deltatt i like stor grad?
- 29) Opplever du at alle parter stiller likt i avgjørelser?
 - a. Får noen etater/deltakere alltid "det siste ordet"?
- 30) Tør du alltid si hva du mener i samarbeidet?
 - a. Hvordan tror du det er for de andre?
- 31) Hvordan har dere kommet til enighet om arbeidsmetoder?
- 32) Opplever du at dere har hatt tilstrekkelig frihet (fra moder- og sekundærorganisasjon) til å utforme a-krimssenteret på "best mulig måte"?
- 33) Hvordan samhandler dere med de andre a-krimssenterne?

Erfaringer og utfordringer:

- 34) Hvilke utfordringer har dere møtt så langt i samarbeidet?
 - a. F.eks.: Informasjonsdeling, arbeidsmetoder, prioriteringer/mål, samlokalisering, tillit, utnytte alle ressurser.
- 35) Har dere støtt på noen temaer som det er vanskelig å komme til enighet om?
- 36) Hvordan kan a-krimssenteret forbedres?
- 37) Hva opplever du som frustrerende med samarbeidet?
- 38) Hva ser du på som den største forskjellen mellom etatene i dette samarbeidet?
 - a. For eksempel organisering, kultur, datasystemer, kommunikasjon
 - b. Hvordan fremmer/hemmer dette samarbeidet?
 - c. Hvordan har dere løst det?
- 39) Er det noe annet du ønsker å dele om samarbeidet?
- 40) Har du noen spørsmål til meg?

Igjen, tusen takk for at du tok deg til tid å møte meg.