



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - B

### Predefinert informasjon

|                       |                           |                        |                            |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>Startdato:</b>     | 13-09-2021 09:00          | <b>Termin:</b>         | 202210                     |
| <b>Sluttdato:</b>     | 06-05-2022 12:00          | <b>Vurderingsform:</b> | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| <b>Eksamensform:</b>  | P                         |                        |                            |
| <b>Flowkode:</b>      | 202210  10129  IN08  B  P |                        |                            |
| <b>Intern sensor:</b> | (Anonymisert)             |                        |                            |

### Deltaker

|              |  |
|--------------|--|
| <b>Navn:</b> | Frank Henrik Bjørndal, Monica Juuhl og Jeanette Garvik |
|--------------|--|

### Informasjon fra deltaker

|                            |               |   |     |  |    |
|----------------------------|---------------|---|-----|--|----|
| <b>Tittel *:</b>           | Skatteetaten  | <b>Inneholder besvarelsen<br/>konfidensielt<br/>materiale?:</b> | Nei | <b>Kan besvarelsen<br/>offentliggjøres?:</b> | Ja |
| <b>Navn på veileder *:</b> | Helene Colman |   |     |  |    |

### Gruppe

|                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| <b>Gruppenavn:</b>                    | (Anonymisert) |
| <b>Gruppenummer:</b>                  | 6             |
| <b>Andre medlemmer i<br/>gruppen:</b> |               |

---

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAMMENDRAG</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>FORORD</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1. INNLEDNING</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1.1 INTRODUKSJON AV ORGANISASJON .....   | 5         |
| 1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING .....  | 6         |
| 1.3 AVGRENSNING .....  | 7         |
| 1.4 BEGRUNNELSE FOR VALGT CASE.....  | 7         |
| 1.5 METODISK VALG OG OPPBYGGING AV OPPGAVEN .....  | 7         |
| <b>2. TEORI</b> .....  | <b>8</b>  |
| 2.1 VÅRT UTGANGSPUNKT FOR TEORI.....   | 8         |
| 2.1.1 “Middle managers role as change managers - Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change” ..... | 8         |
| 2.1.2 Hvilken rolle spiller mellomlederen? .....   | 9         |
| 2.2 ENDRINGSKAPASITET .....  | 13        |
| 2.3 SENSEMAKING.....   | 15        |
| <b>3. METODE</b> .....   | <b>16</b> |
| 3.1 UTVALG .....   | 17        |
| 3.2 INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING .....   | 18        |
| 3.3 ANALYSE .....  | 19        |
| 3.4 FORDELER OG ULEMPER MED METODEVALGET .....   | 20        |
| <b>4. PRESENTASJON AV FUNN</b> .....   | <b>21</b> |
| 4.1 FREMTIDSBILDET .....   | 22        |
| 4.2 VERDIER .....  | 24        |
| 4.3 BESKRIVELSE AV SKATTEETATEN SOM ORGANISASJON .....   | 25        |
| 4.4 ANSVARSOMRÅDE MELLOMLEDER .....  | 27        |
| 4.4.1 Viktig for mellomleder i selve endringsprosessen .....   | 29        |
| 4.4.2 Utøvelse av mellomlederrollen.....   | 29        |
| 4.5 NETTVERK .....   | 31        |
| 4.6 ENDRINGSFORLØP .....   | 32        |
| 4.6.1 Selve endringsprosessen.....   | 33        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| 4.6.2 Sammenslåing.....   | 34        |
| 4.7 FORDELER OG ULEMPER .....                                       | 34        |
| <b>5. DISKUSJON.....</b>  | <b>35</b> |
| 5.1 MELLOMLEDEREN SOM FASILITATOR .....                             | 35        |
| 5.2 MELLOMLEDEREN SOM FORNYER.....                                  | 36        |
| 5.3 MELLOMLEDEREN SOM MARKEDS BESKYTTER .....                       | 37        |
| 5.4 SENSEMAKING SOM VIRKEMIDDEL .....                               | 38        |
| 5.5 ENDRINGSKAPASITET SOM VIRKEMIDDEL .....                         | 39        |
| <b>6. OPPSUMMERING .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>7.KONKLUSJON.....</b>  | <b>43</b> |
| 7.1 KRITIKK TIL OPPGAVEN.....                                       | 44        |
| 7.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING .....                           | 45        |
| <b>8. LITTERATURLISTE .....</b>                                     | <b>46</b> |
| LENKER.....   | 46        |
| <b>9. VEDLEGG .....</b>   | <b>47</b> |
| VEDLEGG 1. ÅRSRAPPORT .....   | 47        |
| VEDLEGG 2. VIRKSOMHETSSTRATEGI FOR STRATEGIPERIODEN 2018-2021 ..... | 47        |
| VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE .....                                      | 47        |
| VEDLEGG 4. KODING AV DATA .....                                     | 47        |

---

## Sammendrag

Denne oppgaven er en avsluttende prosjektoppgave innenfor faget Endringsledelse ved Handelshøyskolen BI, Bergen.

I denne oppgaven skal kandidatene se nærmere på en virksomhetsoverdragelse i Skatteetaten. Prosessen vi har sett nærmere på er overflytting av Kemnerens rolle knyttet til skatteinnkreving og arbeidsgiverkontroll fra kommunene til Skatteetaten. Det var en prosess som formelt ble avsluttet 01.11.2020.

Hovedsakelig ønsker oppgaven å se nærmere på hvordan mellomlederne som endringsagenter utøvde sin egen rolle i endringsprosessen.

Vi tok kontakt med en avdelingsdirektør i Skatteetaten som synes problemstillingen var spennende og kunne være behjelpelig med å plukke ut et utvalg av mellomledere som hadde litt ulik erfaring fra endringsprosessen. Siden vi kun hadde kjennskap til prosessen via media og ingen relasjoner til hverken Skatteetaten eller kemnerkontorene, var vi lite forutinntatt og var svært nysgjerrig på mellomleders utøvelse av lederrollen i en stor organisasjon som Skatteetaten. Skatteetaten har vært igjennom flere ulike endringsprosesser de senere årene og har mange fremtidsplaner om utvikling av etaten med fokus på endring og påfyll av kompetanse, spesielt innenfor digitalisering og brukeropplevelser.

Funn vi gjorde under intervjuprosessen danner grunnlaget for diskusjon opp mot teori som har vært pensum i faget "Endringsledelse". Vi har hatt flere teoretiske vinklinger og det har vært vanskelig å i tilstrekkelig grad snevre inn det teoretiske grunnlaget, da den valgte endringsprosessen kunne dekket utallige problemstillinger og teorier fra pensum. Vi bestemte underveis å holde oss til mellomleders rolle, organisasjonens endringskapasitet og mellomleder som meningsformidler for å svare best mulig på problemstillingen.

Denne oppgaven har gitt oss flere vinklinger på hvordan mellomleder utøver sin rolle, og hvor viktig denne rollen er både for ledelsen og ansatte. Den har gitt oss en pekepinn på utfordringer og muligheter som dukker opp i en stor endringsprosess og hvordan en stor organisasjon håndterer slike prosesser ved hjelp av mellomledere.

---

## **Førord**

Vi ønsker å takke spesielt Helene Colman som gjennom inspirerende samlinger i faget Endringsledelse har gitt oss en dypere både faglig, men også praktisk forståelse og innsikt for kompleksiteten i endringsprosesser.

Helene har også veiledet oss gjennom prosessen med konstruktive tilbakemeldinger underveis og dermed “guidet” oss på riktig spor når vi satt fast i progresjonen slik at vi kom i mål. Takk Helene!

Kandidatene som skriver denne oppgaven har fått en dyp innsikt i en av Norges viktigste offentlige etater - Skatteetaten, der vi også har fått dypere innsikt i hvordan store endringsprosesser gjennomføres. Her har læringskurven vært bratt og i prosessen med utarbeidelse av oppgaven har vi benyttet kunnskap og kompetanse vi har tilegnet oss gjennom samlingene.

Gjennom samlingene har også vi blitt utfordret i gode gruppeoppgaver- og diskusjoner der vi har fått delta i kreative prosesser. Vi retter derfor også en stor takk til medstudenter for tilstedeværelse og bidrag til gode drøftinger i klassen.

Vi vil til slutt selvfølgelig takke våre respondenter som gjennom gode intervjuer satte endringsprosessen i perspektiv - noe som har bidratt til at vår problemstilling ble et spennende prosjekt å studere.

Bergen 28.04.22

---

## 1. Innledning

### 1.1 Introduksjon av organisasjon

Skatteetaten er et statlig forvaltningsorgan som er underlagt Finansdepartementet. Skatteetaten er en stor og profesjonell etat som har gjennomført mange endringsprosjekter de siste 10 årene, i form av diverse virksomhetsoverdragelser. Vår prosjektoppgave tar utgangspunkt i en kvalitativ studie med hovedfokus på mellomlederens rolle i ett av til sammen syv større endringsprosjekter slutført i etaten i perioden 2013 til 2020 (Vedlegg 1 Årsrapport).

Vi har valgt å ta for oss den endringsprosessen som omhandler virksomhetsoverdragelse - sammenslåingen av skatteoppkreverens rolle i kommunene til Skatteetaten. Gjennom intervjuer ønsker vi å få svar på hvordan mellomledere har utøvd sin rolle som endringsagent i denne endringsprosessen. Ulik behandling av personlige skattytere og arbeidsgivere på de forskjellige lokasjonene i Norge har medført ulik saksbehandling, prosess og kvalitet. Dette har vært et av hovedargumentene for at Finansdepartementet besluttet å overføre skatteoppkreveren i kommunene sitt ansvar for skatte- og avgiftsinnkreving til Skatteetaten. Departementet har satt et mål om et samlet innkrevings miljø som skal gi bedre grunnlag for utvikling, et sterkere fagmiljø og et bedre grunnlag for risikobasert arbeidsgiverkontroll.

I Skatteetaten er det totalt 513 ledere, fordelt på fem nivå inkludert Skattedirektøren. Etaten har tre forventninger til sine ledere - de skal være til stede for sine medarbeidere, ta ansvar for helheten og det forventes at lederne skal være gode endringsagenter.

Basert på forventningene til lederne vil vi se på hvordan mellomlederne i Skatteetaten utøver sin rolle som markedsbeskytter, fasilitator og fornyer (Rydland 2015). Fremtidsbildet til Skatteetaten (Vedlegg 2 Fremtidsbildet) viser oss at organisasjonen har høye ambisjoner og gjennom intervjuene ønsker vi å benytte respondentenes beskrivelse av organisasjonen for å danne oss et bilde om hvordan de selv opplever etatens "bilde" for fremtiden.

Hans Christian Holte, tidligere Skattedirektør uttalte følgende:

*“Det første året jeg var skattedirektør, utviklet vi et fremtidsbilde for skatteetaten, slik vi mente den kunne se ut 10 år frem i tid - i 2025. Hva skulle etaten levere*

---

*bedre til omverdenen sammenliknet med 2014? Hvordan måtte vi endre oss som organisasjon for å komme dit? Sentrale strategiske mål var forenkling for næringslivet, helhetlig ID- forvaltning, og mer slagkraftig samarbeid mot arbeidslivskriminalitet. Disse ambisjonene ga retning til prioriteringer i budsjetter og utviklingsarbeid og ga oss trygghet og tydelighet i mange av de andre endringene vi skulle gjennom”*

(<https://www.skatteetaten.no/presse/nyhetsrommet/endingsetaten-7-ar--7-typending/>).

Ifølge Årsrapporten (2020) er visjonen til Skatteetaten “Et samfunn der alle vil gjøre opp for seg”. Samfunnsoppdraget til etaten er å sikre det finansielle hovedgrunnlaget for offentlig virksomhet. Verdiene til Skatteetaten - eller PIN kodene som benyttes som begrep for verdiene internt er:

**Profesjonell - Imøtekommende - Nytenkende** (Vedlegg 2 PIN koder).

*“Verdiene er grunnleggende for å løse samfunnsoppdraget og realisere ambisjonene i fremtidsbildet “Skatteetaten 2025”. Verdiene skal prege etatens omdømme blant brukere og samarbeidspartnere og være retningsgivende for hvordan etaten skal løse sine oppgaver. For at etaten skal lykkes med å bygge et omdømme som profesjonell, imøtekommende og nytenkende, må verdiene etterleves internt”* (Vedlegg 1 Årsrapport).

## ***1.2 Presentasjon av problemstilling***

Vi finner den strategiske retningen til Skatteetaten svært interessant for et nærmere studie. Fremtidsbildet til etaten viser i høy grad at Skatteetaten ønsker å ligge i forkant av den samfunnsmessige utviklingen, ved særlig å se på økt grad av digitalisering som viktig driver for organisasjonsutvikling, endringer i økosystemet, det grønne skiftet, samt internasjonale skatteforhold. Med bakgrunn i dette, samt verdigrunnlaget til etaten, har vi valgt følgende problemstilling til vår prosjektoppgave.

**Hvordan utøver mellomlederen rollen som endringsagent i endringsprosessen?**

---

### ***1.3 Avgrensning***

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å se nærmere på en bestemt endringsprosess i Skatteetaten, som ble gjennomført i perioden 2019/2020.

Oppgaven avgrenses også rundt data som omhandler hvordan mellomleder utøver og former egen rolle i endringsprosessen.

Vi har valgt å ikke gå dypere inn i de eventuelle utfordringer pandemien medførte for ansatte, forbrukerne og arbeidsgiverne. Etter ny organisering er en del av funksjonene i Skatteetaten landsdekkende noe som kan medføre at nærmeste leder ikke lenger sitter på samme lokasjon. Integrasjonsprosjektet ble gjennomført selv om ansatte ble sendt på hjemmekontor våren 2020. Mellomlederne har bekreftet at prosessen ble gjennomført tilnærmet etter opprinnelig plan til tross for en svært krevende situasjon hvor Norge var stengt ned.

Respondentene benyttet konsekvent forkortelsene SKO for Skatteoppkrever og SKE for Skatteetaten gjennom intervjuene. Vi ble informert om at forkortelsene er vanlig benyttet i etaten og vil derfor benytte disse videre i denne oppgaven.

### ***1.4 Begrunnelse for valgt case***

Tidligere forskning viser viktigheten av den spesifikke tilnærmingen mellomledere tar i sin rolle som endringsagenter, og at dette påvirker hvordan endringen utvikler seg i prosessene (Rydland 2018).

SKE oppleves som en organisasjon som stiller høye krav til sine ledere.

Organisasjonen har også veldig høye ambisjoner knyttet til utvikling. Ved å studere relevant tidligere forskning rundt temaet ble vi nysgjerrige på hvordan mellomledere har utøvd rollen som endringsagent i SKE.

### ***1.5 Metodisk valg og oppbygging av oppgaven***

Vi har benyttet kvalitativ metode der vi gjennom semi-strukturerte intervjuer har samlet inn data fra seks utvalgte mellomledere i SKE.

Utvalget består av representanter fra den kommunale delen (SKO), som kom over i etaten 1. november 2020, samt en nytilsatt avdelingsdirektør i SKE.



---

Første del av oppgaven presenterer kort informasjon rundt organisasjonen og dens forventninger. Videre blir vår problemstilling presentert og avgrensninger satt. Vi begrunner også her vårt valg av case.

I del 2 tar vi for oss vårt teoretiske utgangspunkt; teori rundt mellomlederens rolle som endringsagent, meningsformidler og hvordan mellomlederen bygger endringskapasitet i organisasjonen.

Del 3 presenterer metodevalg, utarbeidelse av intervjuguide, utvalg, samt fordeler og ulemper med metodevalget. Innsamlet data og funn presenteres i del 4 og i del 5 diskuterer vi funn i lys av eksisterende teori. Del 6 tar for seg en oppsummering. En avsluttende konklusjon, kritikk til oppgaven samt eventuelle spørsmål som gjenstår presenteres i del 7.

## **2. Teori**

### ***2.1 Vårt utgangspunkt for teori***

Monica Rydland - Phd, forsker og programdirektør ved NHH Executive - forsker på endringsledelse og mellomledernes rolle i en digital transformasjon og i rollen som endringsagent.

Hennes forskning og spesielt doktoravhandlingen: *“Middle managers role as change managers -Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change”* og artikkelen hennes: *“Hvilken rolle spiller mellomlederen?”* vurderes som meget relevant for oppgaven vår, slik at vi vil benytte dette som et teoretisk utgangspunkt.

#### ***2.1.1 “Middle managers role as change managers - Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change”***

Formålet i Rydlands doktoravhandling er forskning på hvordan mellomledere på ulike måter tilnærmer seg sin rolle som endringsagenter. Rydland anfører at eksisterende forskning i hovedsak har vektlagt implementering av strategisk endring som mellomleders hovedrolle. Hun har også lagt vekt på de økende utfordringer og forventninger mellomledere står overfor - spesielt med tanke på den økende endringstakten. Det er i lys av Rydland sine vurderinger vi velger å bruke hennes avhandling som utgangspunkt for vårt studie.

---

Rydland sin forskning bidrar til litteraturen om mellomledelse og strategiske endringsprosesser. Hvordan mellomledere tar på seg rollen som endringsagenter i strategiske endringsprosesser, anser vi som relevant for vår problemstilling. Hennes forskning nyanserer også det tradisjonelle bildet av mellomledere som implementerer av endring initiert ved toppledelsen. I motsetning til tidligere empirisk forskning, som hittil først og fremst har portrettert mellomledere som en homogen gruppe, nyanserer studiene til Rydland kunnskap om mellomlederens rolle som endringsagenter (Rydland 2018).

### *2.1.2 Hvilken rolle spiller mellomlederen?*

I artikkelen “Hvilken rolle spiller mellomlederen? (Rydland 2015)” finner vi det spesielt interessant å se på hvilke funksjoner markedsbeskytteren, fasilitatoren og fornyeren har.

Rydland beskriver en typologi av mellomlederen som markedsbeskytter. Det er en mellomleder som er opptatt av kundene og har sterke relasjoner ut i markedet. Dette kommer til uttrykk i lederens prioriteringer også i endringsprosessen. En må unngå endringer som går ut over kundeforholdet til avdelingen eller virksomheten. Markedsbeskytteren velger å gjøre tilpasninger av endringsinitiativene. Rydland oppsummerer denne rollen som en leder som er opptatt av å ivareta kundefokus når endringen pågår. Markedsbeskytteren prioriterer videre tempo i implementeringen av endringsinitiativene gjennom sortering av endringer og skjjermer førstelinje ved behov.

Fasilitatoren er ifølge Rydland knyttet til mellomlederens drivkraft til å lede endringer som tydeliggjøres i konkrete endringer i medarbeiderens hverdag. Ved å sette seg inn i topplederens posisjon, skaper fasilitatoren en helhetlig forståelse for målet med endringen. Mellomlederen er opptatt av å skape trygghet i relasjonen til sine nærmeste medarbeidere, og understøtter egne ansatte gjennom endringen. Rydland beskriver fasilitatorrollen som en mellomleder som tar rollen som påvirker av atferdsmessige endringer innenfor rammen av forretningsområdet sin strategi. Mellomlederen arbeider systematisk og kontinuerlig med å fasilitere endringsinitiativene for å skape konkret atferdsendring innenfor forretningsområdet sine strategiske rammer.

---

Rydland beskriver Fornyeren som en mellomleder med fokus på å fornye og utvikle organisasjonen både innad og utenfor rammene av forretningsområdet. Mellomlederen er visjonær og ambisiøs på vegne av selskapet. Lederen har ekstra oppmerksomhet knyttet til å fange opp utfordringer i organisasjonen og løfte disse til rett adressat – i tett samspill med andre kollegaer. Mellomlederen som fornyer er opptatt av å skape rom for stadige forbedringer, med utgangspunkt i nysgjerrig undring og vekt på mennesker, relasjoner og samspill. Fornyeren vektlegger også, ifølge Rydland, egne leveranser, egen utvikling og organisasjonens fremtid utover nåværende strategi.

Artikkelen til Rydland viser også til tidligere forskning: “For å iverksette endring må mellomleder både skape mening og kommunisere endringen, støtte medarbeidere og balansere kravene som settes”. Det forskning ikke har sett på, er hvordan mellomledere bedre kan håndtere et endringslandskap der endringene er preget av overlappende og parallelle endringsinitiativer. Rydland mener derfor det vil være interessant å undersøke dette videre for å finne de samme rollene på lavere nivå av mellomledere. Rydland stiller seg spørsmålet om hvordan toppledelsen legger til rette for at mellomlederne kan spille på sine styrker og sin drivkraft som leder? (Rydland 2015). I lys av Rydland sin forskning stiller vi oss derfor spørsmålet;

*“Hvordan har mellomlederne i SKE utforsket og utnyttet de tre ulike rollene i sitt arbeid som endringsagenter for etaten?”*

Ifølge Floyd og Wooldridge 1992 kan mellomledere påvirke strategiprosesser ved å fremme forslag til ledelsen om endringstiltak som avviker fra gjeldende strategi. Mellomlederne har også ansvaret for at informasjonen de videreformidler støtter oppunder de strategiske initiativene fra toppledelsen. Ved å koble sammen mennesker, kunnskap og ideer fra ulike miljø, mener Floyd og Wooldridge at mellomledere også kan bidra til nytenkning? (Rydland 2015).

Meyer & Stensaker (Meyer 2011) redegjør for hvorfor mellomlederen utgjør en viktig rolle i endringsprosesser. De eksemplifiserer dette gjennom fusjonen og integrasjonen av Statoil og Hydro, oppbygging av endringskapasitet i DnB NOR konsernet og nærværsprosjektet i Bergen Kommune. Ifølge Meyer & Stensaker blir utfordringen for mellomlederen at de ofte blir stilt overfor motstridende krav

---

og forventninger. Mens toppledelsen forventer lojalitet og implementering av vedtatt beslutninger, kan ansatte ha forventninger om at mellomlederne “står opp for dem” og beskytter dem mot ulike beslutninger som tas lenger opp i organisasjonen. Dette hevder Meyer & Stensaker er spesielt fremtredende dersom endringene er kontroversielle. Dette er overførbart til integrasjonsprosessen mellom SKO og SKE, da prosessen var politisk besluttet og kom svært overraskende på, spesielt for SKO i kommunene.

Meyer & Stensaker hevder også at endringsagenter og mellomledere bygger opp betydelig kompetanse på hvordan endringer best bør gjennomføres. I endringsprosesser er det behov for personer eller endringsagenter som kan fasilitere selve endringsprosessen og bidra i implementeringen. Det er ikke unaturlig at mellomlederen tar en slik rolle som endringsagent. Fordelen med dette er lederne da ofte får ansvar for å implementere endringene og mellomlederne vil da også leve med endringene de har fått på plass. Da må mellomlederne gå inn i prosessen med et langsiktig perspektiv.

Et annet moment som Meyer & Stensaker beskriver er mellomlederen som iverksetter. Endringer og integrasjoner som er besluttet er helt avhengig at mellomlederen spiller på lag, og får ting til å skje ute i organisasjonen. Mellomlederne var i tidligere endringslitteratur en utskjelt gruppe medarbeidere. Nyere forskning viser at mellomlederen spiller en svært viktig rolle som endringsagent dersom prosessen skal bli vellykket. Forutsetningen blir da at toppledelsen eller prosjektledelsen setter mellomlederen i stand til å gjøre en god jobb i endringsprosesser. Mellomlederne er ifølge Meyer & Stensaker de som møter de ansattes reaksjoner på endring og som må stå til ansvar på vegne av ledelsen/prosjektledelsen. Ansatte forventer at deres nærmeste leder står opp for dem og forsvarer avdelingen mot endringer som virker lite fornuftige.

Meyer & Stensaker beskriver fire utfordringer mellomlederen møter i endringsprosesser:

1. Håndtere rollen som endringsmottaker og endringsagent.
2. Den daglige driften og ressurser må balanseres med iverksetting av det nye.

- 
3. Mellomlederne må håndtere konflikter, forhandlinger, og politiske prosesser som foregår i avdelingene.
  4. Utøve emosjonell støtte for ansatte som sliter med å akseptere eller implementere endringene.

Dette medfører at ansatte vil ha behov for sterk tilstedeværelse og mye oppmerksomhet fra lederen i en periode som allerede er hektisk og krevende for mellomlederen (Meyer 2011).

Balogun (Balogun 2003) beskriver mellomledernes betydning for endringsprosessen over tid. Tidligere ble mellomlederne fremstilt som obstruktive og motstandsdyktige mot forandring. Nyere forskning tyder på at lederne på mellomnivå i organisasjonen kan være i stand til å gi et strategisk bidrag til endringsprosessen. Balogun beskriver funn fra forskningen som viser at et sentralt aspekt med stillingen som mellomleder, er at denne type ledere engasjerer seg i en rekke aktiviteter for hjelpe deres tolkning av endringsintensjonen. Denne tolkningsaktiviteten informerer deretter de personlige endringene mellomlederen forsøker å gjennomføre, hvordan mellomlederen hjelper andre gjennom endring, hvordan mellomlederen holder virksomheten i gang under overgangen og hvilke endringer mellomlederen implementerer i sine avdelinger. Tolkingsaspektet av mellomlederens rolle hevder Balogun ofte blir oversett, noe som fører til økt arbeidsbelastning, problemer og rollekonflikt.

Mellomlederen er i mange sammenhenger en krevende rolle å fylle der lederen ofte må håndtere motstridende hensyn. Endringsleder versus endringsmottaker skal balansere forholdet til fornøyde overordnede ledere versus fornøyde ansatte. I tillegg må mellomlederne sjonglere forholdet mellom implementering av endringene versus sikre operativ drift i avdelingen. Mellomlederen må bevare organisasjonens driv ved å dempe konflikter og være en buffer mot ulike forstyrrelser (Balogun 2003).

## 2.2 Endringskapasitet

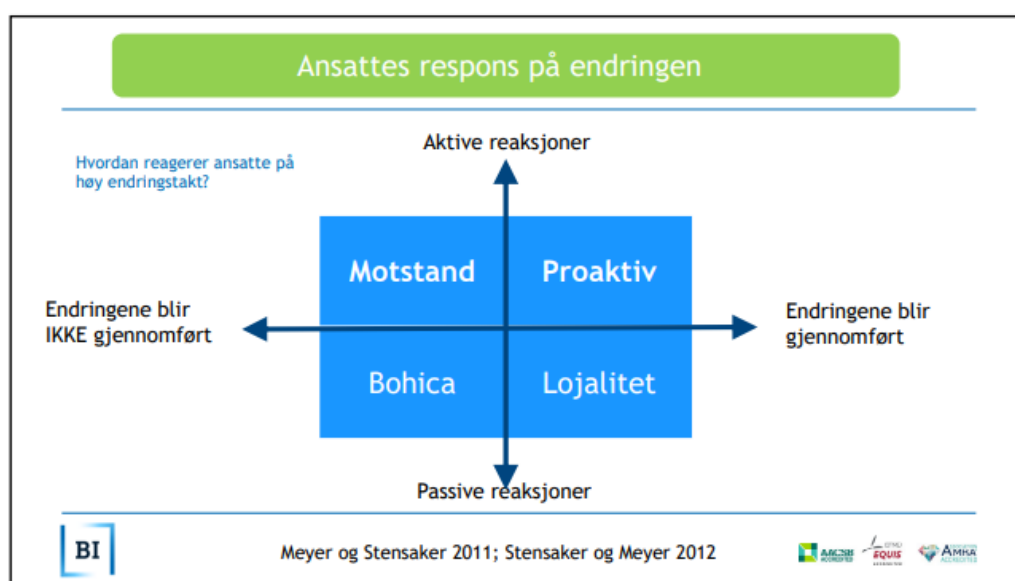
Meyer og Stensaker (Meyer 2011) beskriver endringskapasitet som evnen en organisasjon har til å implementere endring uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser. En alternativ definisjon for endringskapasitet er evnen til å utvikle og implementere passende organisatoriske endringer og kontinuerlig tilpasse seg sine omgivelser (Klarner, Probst and Soparnot 2008).

Endringskapasitet vil ifølge Meyer & Stensaker handle om evnen til å kunne gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. En bedrift som har endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med et lavere produksjons og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet en slik kapasitet.

Det er flere utfordringer ved høy grad av endringskapasitet:

Endringer krever lederressurser. Lederne må dekke kommunikasjonsbehovet, bidra til involvering samt håndtere usikkerhet.

For medarbeiderne vil økt endringskapasitet utfordre medarbeiderne generelle kapasitet og kompetanse. Videre kan en treffe på endringstretthet i organisasjonen som igjen kan medføre tap av tillit. Organisasjonen som institusjon kan ifølge Meyer & Stensaker mangle strukturer og rutiner for endring. Organisasjonen har heller ikke kontinuerlig læring som en del av sin utviklingsprosess.



Modell 1, Presentasjon Endringsledelse av Helene Colman, Handelshøyskolen BI 23/11-21.

---

Modellen beskriver ansattes respons på endringen gjennom ulike perspektiv. Teorien stiller spørsmål med hvordan ansatte reagerer på høy endringstakt. Her vil den ønskede situasjonen være at endringene blir gjennomført med høy grad av proaktivitet blant de ansatte.

Forskningen i dag domineres av beskrivelser og forklaringer på ansattes motstand på endring. For å håndtere motstand er det viktig for organisasjonen med en grunnleggende forståelse for hva som forårsaker motstand. Er det strukturelle, kulturelle eller individuelle barrierer mot motstand?

Meyer & Stensaker mener at ansatte som reagerer lojalt utøver atferd som bidrar til å implementere endringene, og vil åpenbart bidra til organisasjonens endringskapasitet. Lojale ansatte kan dermed ha utviklet sin egen kapasitet for endring.

Tre tegn til ulike måter som erfaring bidrar til økt endringskapasitet hos den enkelte:

1. De takler usikkerhet bedre - erfaring i seg selv reduserer usikkerheten som da ikke blir like forstyrrende slik at erfaring kan være kapasitetsbyggende.
2. De opprettholder en følelse av kontroll- de fokuserer på det som ligger innenfor deres eget kontrollspenn. De opplever større grad av kontroll og trygghet knyttet til endringer ved å være proaktive og skaffe informasjon på et overordnet nivå.
3. De blir bevisst sin egen markedsverdi - De har spisskompetanse som de selv oppfatter som viktig for organisasjonens fremtid.

Bhagwati, 1982 beskriver 3 ulike tiltak på hvordan organisasjonen kan bygge endringskapasitet over tid:

1. **Frigjøre ressurser** - frigjøre kapasitet i ulike deler av organisasjonen.
2. **Øke ressurser** - øke kapasitet gjennom perioden for å få plass til gjennomføring av endringen i tillegg til den daglige driften.
3. **Utvikle ressurser** - kapitalisere på endringskapasitet utviklet gjennom tidligere endringsprosesser og systematisk videreutvikle endringsressursene i bedriften.

---

Felles ved de tre tilnærmingene er at de enten reduserer de uproductive aktivitetene DUP - ene, eller at de letter på trykket på daglig drift ved at oppgaver legges bort eller utsettes.

Bhagwati (1982) sier:

**DUP-er:** Direkte - uproductive - profittsøkende aktiviteter (Meyer 2011).

### ***2.3 Sensemaking***

Sensemaking er et vidt begrep, men i denne sammenheng ser vi på det som et prinsipp som innebærer at leder kommuniserer direkte, klare og tydelige vedtatte normer, verdier og identitetsutsagn til resten av organisasjonen, samtidig som de også utøves gjennom lederstil og væremåte.

Mellomledere som endringsagenter implementerer og forankrer så de samme verdiene, oppfatningene og normene i organisasjonen gjennom sosialisering av ansatte (Colman 2014).

Weick sier at sensemaking dermed kan ses på som en prosess, der organisasjonens medlemmer skaper mening av organisasjonen og hendelsene i organisasjonen.

Weick hevder det er som å putte stimuli i et rammeverk; dette skiller seg fra fortolkningen på hvordan informasjonen er produsert og hvordan den er lest. Vi skaper noe - og vi fortolker det. Hvordan mellomleder som mellomledd tolker informasjonen kan dermed være avgjørende.

Weick sitt poeng er at når vi observerer noe, og når vi "*scanner inn*" omgivelsene, legger vi til noe, ved å trekke ut observasjonene for så å prosessere det - behandler vi det. Vi vil fortolke ting ved å trekke ut bestemte signaler for deretter å tolke de. Det kan ses på som ulike "*måter vi forstår signalene på*" (Weick 1995).

Vi avleser derfor ikke en verden direkte, vi skaper en mening her. En av endringsledere sin største oppgave kan dermed ses på som å skape mening i organisasjonen.

I studien til Konlecher utdypes det at organisasjoner er vanskelig å endre. I artikkelen analyseres det hvordan sensemaking, som følger starten på endringsprosjekter, må ha potensielle og retrospektive aspekter i samspillet. Organisasjonsmedlemmenes rammer utvikler seg over tid basert på dette samspillet (Konlechner et al. 2019).



---

Analysen bygger på forståelsen av sensemaking som skapelsen av mening gjennom kontinuerlig interaksjon mellom rammer og signaler (Colville et al. 2013) (Weick 1995).

Sandberg og Tsoukas (2015) og Stigliani og Ravasi (2012) viser til nyere studier at det er i økende grad behov for en bedre forståelse for prospektiv sensemaking - dynamikk. Dette innebærer at mellomledere bør ta mer hensyn til fremtiden og dermed også ha en mer prospektiv tilnærming til meningsdanning fremfor en retrospektiv. Vi vil derfor vurdere fremtidsbildet til SKE for å se om våre funn støtter denne forskningen.

Ansatte må forstå hvorfor endringene skal gjennomføres. Mellomleders funksjon som videreformidler vil derfor kunne ses på som sentral, noe som forutsetter at de selv forstår hvorfor endringen skal gjennomføres. En måte å trykke transformasjonen av ansatte, er effektiv kommunikasjon fra ledelsen sin side, spesielt under store organisasjonsendringer. Det vil kunne forbedre tilliten til ledelsen, men også selve lojaliteten til organisasjonen (Tucker, Yeow and Viki 2013). Mellomleders rolle anses som mellomledet i kommunikasjonen.

### **3. Metode**

Vi har i denne oppgaven vurdert ulike modeller og metode for å kunne besvare oppgavens problemstilling, vi ønsket en dypere innsikt i respondentenes opplevelse og forståelse av sammenslåingen mellom SKO og SKE, og konkluderte med at bruk av kvalitativ metode ville gi oss best resultat. «*Den kvalitative forskning studerer saker i deres naturlige omgivelser og forsøker å forstå, eller tolke, fenomenet ut ifra den meningen som mennesker gir dem*» (Alvesson 2017). Kvalitative undersøkelser er preget av større mangfold og innebærer alle typer individuelle intervjuer, gruppeintervjuer, feltarbeid, sosiometri, analyse av levninger eller spor uten direkte kontakt med dem som studeres og gjennomgåelse og analyse av historiske data og innholdsanalyser. Den mest benyttete tilnærmingen er intervjuer, men kvalitative intervjuer er ikke nødvendigvis ensbetydende med en løs form der interaksjonen mellom intervjuer og respondent ligner på en samtale. Kvalitative intervjuer kan ha en høy grad av struktur, der både spørsmål og svarkategorier er forhåndsfastlagt slik det vanligvis er i kvantitative surveys (Grenness 2012).

---

Da vi skulle velge tema for oppgaven og endringsprosess som vi ønsket å forske på, startet vi med en liste over flere store endringsprosesser som hadde vært omtalt i media. Vi hadde både store og små selskaper som virket spennende, og ingen av oss hadde direkte kjennskap til SKO eller SKE. Siden SKE hadde gjennomgått flere endringsprosesser, ble vi enige om at dette ville treffe på flere av temaene vi ønsket å forske på. SKE har uttalt at sammenslåingen har vært svært vellykket. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan denne opplevelsen har vært for mellomledere fra SKE og SKO.

Tidlig i prosessen med valg av problemstilling hadde vi en kreativ brainstorming hvor vi laget oversiktskart med post-it med tilhørende teorier og tema vi ønsket å ha fokus på. Vi noterte hvilke teorier som ville være aktuelle for hvert av temaene, dette gav oss et godt bilde på hvordan vi skulle jobbe videre. Vi har benyttet en deduktiv tilnærming til oppgaven, hvor vi tok utgangspunkt i teori før vi søkte kunnskap. Vi utledet en problemstilling som vi antok kunne være aktuell, og startet deretter med å velge ut tema som kunne kobles mot hverandre. Bruk av idemyldring og bruk av oversiktskart visualiserte problemstilling og teorier, dette har gitt oss en struktur som vi anvendte når vi skulle angripe teoretiske modeller og utarbeide intervjuguide. Oversiktskartene har vært et hjelpemiddel for å holde oss til teorier og gi oss en «rød tråd» gjennom oppgaven.

### **3.1 Utvalg**

*«Det er størrelsen som teller, tror mange. Men slik er det ikke»* (Grenness 2012). Vår hensikt var å finne et representativt utvalg med bakgrunn fra SKE og SKO. Det skulle være mellomledere som hadde erfaring fra den siste endringsprosessen hvor SKE ble overført til SKO. Vi kontaktet en Avdelingsdirektør i SKE og spurte om vedkommende kunne plukke ut et representativt utvalg som ønsket å bidra. Utvalgsriteriene var tydelig og vi var ute etter dybdekunnskap, og dette formidlet vi til vår kontaktperson som skulle gjøre utvelgelsen. Det var viktig med ulike erfaringer og synspunkt, ingen av mellomlederne som ble valgt ut hadde samme bakgrunn, men de var alle sammen i samme divisjon uten å tilhøre samme gruppe. Det var et krav at de var på mellomleder nivå med personalansvar. Utover disse

---

kriteriene var utvalget tilfeldig valgt. Vi kontaktet 9 respondenter, men etter å ha gjennomført 6 intervjuer valgte vi at dette ville være et representativt antall og at utvalgsstørrelsen med stor grad av sikkerhet var nok til at vi sannsynligvis ikke ville få store svarvariasjoner dersom vi gjennomførte flere intervjuer.

### **3.2 Intervjuguide og gjennomføring**

Intervjuguiden ble utarbeidet med tanke på at vi skulle få ærlige svar som kunne linkes mot teoretiske spørsmål. Spørsmålene ble delt inn i teorier og utarbeidet på bakgrunn av dette. For at vi ikke skulle styre respondentene med for teoretiske spørsmål, forenklet vi spørsmålene vi benyttet under intervjuene. Vi ønsket at respondentene skulle føle at de kunne være ærlig om hvordan de hadde opplevd prosessen, og ønsket ikke å styre dem for mye i måten vi stilte våre spørsmål. Formålet var å gi oss innsikt som kunne gi oss svar om problemstillingen vi hadde utledet. Vi ønsket å kunne sammenligne opplevelsene respondentene hadde hatt under endringsprosessen, om deres ulike opplevelser hadde noen fellestrekk eller om de opplevde prosessen svært ulikt.

Tidligere erfaring fra forskning gjorde at vi valgte semi-strukturerte og uformell intervjuform, hvor vi benyttet Microsoft Teams som plattform for å gjennomføre intervjuene. Årsakene for semi-strukturert intervjuer var den ulike bakgrunnen respondentene har, i tillegg til erfaring som tilsier at semi-strukturert intervjuer gir en friere flyt i samtalen.

I forkant av intervjuene ble det sendt ut e-post med informasjon til alle respondenter, hvor vi presenterte oppgavens hensikt og problemstilling. Vi innledet med bakgrunnen for temaet som var mellomleders rolle som endringsagent i virksomhetsoverdragelsen «flytting av skatteoppkreving fra kommunene til SKE». Deretter at vi ønsket å se nærmere på kultur, identitet og hvordan verdiene var anvendt i endringsarbeidet, samt at vi ønsket å komme inn på selve integrasjonsprosessen. Problemstillingen; «*Hvordan utøvde mellomlederne rollen som endringsagent i arbeidet med identitet og kultur i endringsprosjektet overføring av skatteoppkreving fra kommunene til Skatteetaten*»? ble presentert i forkant av intervjuene.

---

Intervjuobjektene ble informert om at de ville bli anonymisert i oppgaven og at det ikke ville være referanser som kunne knyttes til divisjonene de arbeider i. Det er kun SKE som organisasjon som ville bli referert til.

Hvert intervju ble gjennomført med en respondent, en intervjuer og en referent og vi satt av ca. 1 time pr intervju. Intervjuene ble innledet med presentasjon av studenter og informasjon om oppgaven, deretter fikk respondentene fortelle litt om sin bakgrunn før intervjuene startet. Intervjuene var gjennomført som en samtale mellom intervjuer og respondent, og det ble gitt rom for at referent kunne komme med oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuene. Både SKE verdier og fremtidsbilde ble referert til under intervjuene, slik at alle respondentene skulle være sikre på at vi hadde samme referanser.

Bakgrunnen og ledererfaringen til respondentene var svært ulik noe som gjorde at enkelte kunne ha litt utfordringer med å svare på alle spørsmålene i intervjuguiden. Dermed ble noen spørsmål endret litt underveis slik at vi skulle få nok grunnlag til forskningen. Det var ikke et mål å generalisere utvalget vi søkte det unike, men likevel sammenlignbar informasjon.

### **3.3 Analyse**

Kvalitativ dataanalyse kan være mer tidkrevende og rotete prosess enn analyse av kvalitative data, den skal bringe orden og struktur i innsamlede data.

I forkant av intervjuer ble det laget en liste med navn på respondenter og hvilken bakgrunn de hadde, om de kom fra SKO eller SKE. Disse ble så nummerert slik at vi kun benyttet nummer til respondent videre i prosessen med intervjuer. Etter at intervjuene var gjennomført ble alle transkribert hver for seg av referent og samlet i ett dokument som ble delt. Deretter brukte vi Excel til koding, hvor spørsmål ble lagt inn under teoretiske tema og respondentenes svar ble lagt inn under i rader. Ved å gjøre en konversasjonsanalyse av data fra intervjuene, kunne vi ha søkelys på respondentens svar, om kontekst påvirket svarene og om vi som intervjuere hadde påvirket svarene i samtalen.

Vi satt dermed igjen med et strukturert og oversiktlig skjema med data som kunne sammenlignes (se vedlegg 4). Vi trakk ut noen sitater fra intervjuene som kunne forklare tanker og følelser som understreket funnene våre. Metodeskjemaet gav

---

oss god oversikt og gjorde analysejobben mer strukturert, vi satt deretter igjen med en liste over funn som kunne sammenlignes.

Etter at intervjuene var gjennomført, kodet og funn var trukket ut, så vi at problemstilling og teori som vi hadde brukt som utgangspunkt måtte endres. Noen av svarene vi fikk på spørsmålene vil være relevante for flere av våre teoretiske tema. Det vi derimot så i etterkant, var at problemstillingen vår ble for bred og at funn fra intervjuene tilsa at denne måtte endres. Vi utledet derfor ny og mer spisset problemstilling; **“Hvordan utøver mellomlederen rollen som endringsagent i endringsprosessen?”**.

For å svare på den nye problemstillingen valgte vi derfor en justert og smalere teoretisk vinkling enn den vi i utgangspunktet hadde tenkt.

Dette er en av årsaken til at bruk av tabell har vært et godt arbeidsverktøy i analysearbeidet. Funn og analyser vil bli presentert i kapittel 4, og i kapittel 5 under diskusjon.

### ***3.4 Fordeler og ulemper med metodevalget***

Bruk av kvalitative intervjuer gjøres på et begrenset antall informanter og kvaliteten på informantene er dermed en kritisk faktor. Utvelgelsesprosessen har vært overlatt til Avdelingsdirektør i SKE med klare utvalgsriterier. Det har vært noe variasjon i hvor lenge respondentene har vært ansatt i henholdsvis kommune og etat, og utvalget har vært jevnt fordelt mellom kjønn og størrelser på kontorene de kommer fra. Vi har dekket store deler av Norge, slik at utvalget skulle være representativt både for by og bygd. Det kan stilles spørsmål om 6 respondenter er stort nok utvalg, men svarene vi fikk underveis tilsa at utvalget var representativt og vi valgte derfor å ikke gjennomføre flere intervjuer. Variasjonene i svarene vi fikk var entydig målbare, og vi kunne anta at flere intervjuer ikke ville gi oss flere variabler.

Vi kan selvsagt også stille oss kritisk til om respondentene som ble plukket ut for oss var representativ for alle mellomlederne som var berørt av sammenslåingen, siden de alle rapporterte til samme seksjonsleder.

Data ble redusert og strukturert for å kunne sammenlignes, og analysen ble utført med hjelp av et metodeskjema i Excel. Dette ble gjort i flere omganger for å sikre

---

at vi ikke utelukket vesentlig informasjon, men også kunne komprimere datamengden. Vi har derfor forsøkt å knytte funnene som er gjort til generelle utsagn og brukt teorier for at forskningen vår skal ha høy grad av validitet og være reliabel.

Svakheten med denne type undersøkelse er at det er rom for tolkning, og gruppens oppfatninger av endringsprosessen. Det er ingen direkte relasjoner til respondentene og de er ikke blitt påvirket av våre synspunkter underveis i intervjuene. Det kan tenkes at vi ville fått andre svar dersom vi hadde utført intervjuene på nytt med andre respondenter, men svarene vi fikk var svært entydig. Muligens bare påvirket av respondentenes bakgrunn og antall år de hadde vært ansatt før endringsprosessen. Utvelgelsen av et fåtall respondenter kan føre til utvalgsfeil, svarene vi får er ikke nødvendigvis representativ for hele populasjonen. Det er vanskelig å knytte empirien til teori, og dette kan føre til at empiri blir redusert til sunn fornuft. Det påpekes at personlige erfaringer og den teoretiske erfaringen som forskerne har med seg i bagasjen kan føre til generering av kategorier. Det kan føre til at relevante data blir tolket feil (Alvesson 2008).

Bruk av spørreskjema som gir rom for frie svar og ikke bruker måleenheter som kan gi entydige målbare svar, gir oss rom for større nyanser i svarene. Vi har derfor forsøkt å være veldig konkret i spørsmålsstilling, men samtidig bevisst på at ikke spørsmålene skulle bli for ledende i den retning vi på forhånd hadde gjort oss en tanke om at svarene skulle lede oss. Siden vi i etter intervjuene både endret problemstilling og teoretisk utgangspunkt, kan vi kritisere oss selv for å ha hatt for romslige spørsmål og ikke vært mer tydelig og styrt intervjuer i retning av det vi ønsket å få svar på. På tross av dette finner vi den spissede vinklingen på oppgaven mer spennende og mer rettet mot mellomleders rolle og utførelse av rollen i en endringsprosess.

#### **4. Presentasjon av funn**

Innsamlingen og kodingen av våre data viser funn som egner seg best å presenteres som narrativer, dette for å illustrere på best mulig måte “hvordan virkeligheten faktisk oppleves” i SKE.

En våre respondenter uttrykker under intervju at “*sammenslåingen opplevdes som å gå fra å kjøre speedbåt til å kjøre supertanker*”. Hvordan skal man tolke det?

---

Det respondenten sikter til, er at i SKO som toppleder kjørte respondenten speedbåt og var øverste sjef på kontoret, men som mellomleder i SKE var respondenten blitt en del av et system som var så stort at man ble bare en liten brikke i et stort system.

Det å “gå fra å ha sitt eget kongedømme hos SKO - til å bli degradert til en knekt etter sammenslåingen” er også en beskrivelse på hvor store endringene opplevdes for enkelte ledere.

#### **4.1 Fremtidsbildet**

Respondentene ble under intervjuene testet ut på målsettinger i fremtidsbildet, og hva de tenker rundt strategien til SKE.

*“For meg er det noe man har litt i bakgrunnen, men så kan man knytte de endringene som skjer opp mot strategien underveis og sånn sett konkretisere den, den sier noe om veien vi skal gå.”*

Det er flere respondenter som har “strategien litt i bakgrunnen” i tilnærmingen til oppgavene og når de går løs på utfordringene. En generell oppfattelse av fremtidsbildet er at toppledelsen er “flink å sy sammen ulike programmer” for at «bildet» skal bli mest mulig likt ut i organisasjonen.

I februar 2022 ble et nytt oppdatert fremtidsbilde “presentert”, som blir gjeldende frem mot 2030. Vi ble gjort oppmerksom på endringene under intervjuer med respondentene i mars 2022. Bildet ser likt ut - det er ikke så store forskjeller, men i det “nye bildet” er strategien for etaten spisset mer mot digitalisering. Man ser for seg flere digitale plattformer og at det skal bli lettere å ta kontakt med etaten. Endringene vil ikke prege seksjonene, men i SKE som helhet vil det bli større endringer i fremtiden.

Funn viser en form for oppgitthet fra mellomleder at “man må gjennom alle instanser” for å nå frem i SKE. I tillegg skal det vises forståelse overfor skattebetalerne at det tar for lang tid i SKE før det blir svart på henvendelser. Et eksempel er når det blir sendt ut brev til forbrukere, kommer det tilbakemeldinger som “Jammen, jeg har jo svart SKE, divisjonen svarer tilbake. Det var ikke vår kontroll, det var en annen kontroll”.

Funn viser at arbeidsgivere får tre ulike varsler innen kontroll på mva., lønn og skattemelding. En av mellomlederne utdyper at “vi burde gjort det sammen, hatt

---

*en kontroll / vært en part*". Og at en kontroll ville vært bedre for forbrukeren og divisjonens møte med næringslivet. Dette kan kobles sammen med andre funn i beskrivelsen av organisasjonen som beskriver SKE som et tungrodd system der divisjonene ikke *"snakker sammen"*. Mellomlederen utdyper at *"den nytenkende"* i SKE blir viktig for å endre måten en møter næringslivet på. Målet er at det skal bli enklere å ha dialog med SKE for brukerne.

Funn viser også en opplevelse fra respondent at i SKO tenkte de mer helhet, og at de opplever SKE mer som; *"Dette er mitt arbeidsområde, jeg skal ikke blande meg opp i noen andre sitt arbeidsområde"*.

At fremtidsbildet *"er noe å strekke seg etter"* og at det er viktig for å få en *"miks av kontroll versus tillit"* for en bedre balansegang. Mellomleder hevder det er viktig å tilpasse seg fremtiden ved å være fremoverlent ved å benytte seg av maskinlæring, mens det på den annen side er viktig å ivareta dagens praksis. *«Det er umulig å vite hvordan verden ser ut om 10 år, det har skjedd mye, bare se på bank og finans - vi besøker jo aldri banken lenger"*. Dette vitner om at fremtidsbildet kan være en god rettesnor som kan være med å styrke kompetansen innen teknologi, og dermed tilpasse seg det endrete behovet. Likevel, med ulik kompetanse i etaten, kombinert med ulik bakgrunn, meddeler mellomleder at det vil det være behov for å fornye seg ytterligere i møte med de nye tankene i fremtidsbildet.

En av mellomlederne påpeker at *"noen er såpass gamle at de kan gå av, eller såpass unge at de kan tilegne seg kompetanse og utdanning"*. Det er mye fokus på kompetanse og utdanning i fremtidsbildet, og vi antar at dette kan være årsaken til at bildet ble endret allerede i 2022. Dette oppleves krevende for de ansatte; *"Det er klart at begrepet saksbehandler kommer til å dø ut - det blir jo med oss som i sjakkverden, det er ingen som klarer å ta computerne."*

Dette vitner om en etat som har vilje til å reagere. *"Det står ikke på viljen, vi går ikke av veien for det, hvis det kan være formålstjenlig for å nå målet"*. Det også er en oppfatning av at *"hvis man ikke oppdaterer seg og henger med i utviklingen, så detter man av lasset"*.



---

## 4.2 Verdier

Gjennom intervjuene kommer det svært tydelig frem at mellomlederne i SKE har benyttet verdiene, eller PIN-kodene som de henviser til, som virkemiddel i endringsprosessen. Alle respondentene bruker disse aktivt og forteller at det er hverdier som er romslige og enkle å benytte i hverdagen.

*“Vi er profesjonelle, i hvordan vi jobber og behandler brukerne våre og hverandre. Profesjonelle i tilnærmingen”.*

Andre uttrykker at det å være profesjonell henger sammen med bakgrunnen og måten de tilnærmer seg oppgavene på. Det å være og bli sett på som en profesjonell organisasjon, er noe respondenter fra SKO trekker frem som sammenlignbar fra SKO til SKE. Det er viktig at organisasjonen blir oppfattet som profesjonell - den har tross alt en direkte inngripende funksjon i brukernes privatøkonomi.

Flere av respondentene er opptatt av at de som mellomledere skal være imøtekommende. I dette legger de at de skal være tilgjengelige og åpne for sine medarbeidere. Vi får inntrykk av at dette er noe alle er opptatt av for å skape trygghet for de ansatte, og skåne medarbeiderne fra usikkerhet og støy i forbindelse med endringsprosessen.

En mellomleder uttaler; *“Det er viktig å være tilgjengelig for mine medarbeidere uansett hvilket kontor de tilhører”.* Flere uttalelser viser at mellomleder tilnærmer seg de ansatte støttende; *“Imøtekommende, prøver å forstå, et mantra for brukerne våre, for min del prøve å forstå medarbeiderne mine. Ikke bare avfeier, men ser på forslag”.*

Verdien *“nytenkende”* blir oppfattet litt ulikt blant respondentene. Felles for dem, er at de oppfatter at SKE har mye fokus på digitalisering. En respondent poengterer at *“Frem i skoen”* er et uttrykk som etaten liker å benytte. SKE skal være nytenkende og fremoverlent, og dette er noe som skiller dem fra andre offentlig etater.

Det nevnes robotisering, men flere ytrer meninger om at det kan mangle kompetanse blant ressursene som er tilgjengelig.

At verdiene er godt implementert og brukes aktivt for å skape mening og trygghet er det ingen tvil om. Alle respondentene bruker flere verdier aktivt i løpet av samtalene, og gir inntrykk av at de benyttes i arbeidet for å skape

---

organisasjonsidentitet og få medarbeiderne til å føle seg stolte over arbeidet de utfører - og arbeidsplassen de er en del av.

#### **4.3 Beskrivelse av Skatteetaten som organisasjon**

SKE beskrives av våre respondenter som en fremoverlent, men svært tungrodd organisasjon. Det er *“mange som er grodd fast i hvordan ting alltid har vært”*, som antyder fare for silotenkning mellom divisjonene.

SKE beskrives som en organisasjon som vil mye og har høye ambisjoner, men også som en profesjonell stor byråkratisk organisasjon, med flinke folk som ønsker å levere best mulig for brukerne. SKE beskrives også som; *“En vanskelig organisasjon å orientere seg i, som en enorm organisasjon”*.

Det er over 7 500 ansatte i SKE og det er vanskelig å få oversikt over hvem som jobber hvor og hvor man skal henvende seg. *“Dersom du sitter i gang noe er det ikke sikkert du får svar i morgen nødvendigvis, men det gir deg også mer tid til å spørre mer”*.

Vi ønsket også å avdekke gjennom intervjuene hvordan respondentene opplevde forskjellene på å jobbe i SKE og SKO og ba dem om å beskrive dette.

Funn viser at det i kommunene oppleves mer oversiktlig og at det var positivt at både medarbeiderne og skatteoppkreveren satt på samme kontor - men også at de tre hovedområdene arbeidsgiverkontroll, innkreving og skatteregnskap var samlet i hver kommune.

*“Kom fra et såpass stort kontor at de hadde god kontroll på alle oppgaver og samarbeidet godt”*.

Noe avvik kommer frem her, da respondenter fra de større kommunene hadde flere årsverk enn de på mindre kontorer.

Funn viser også at SKE endrer seg raskere enn SKO, men at det er samme styring og jobb, men mindre autonomi.

*“Ressurssituasjonen er ulik, det er veldig travelt”* noe som kan indikere at det er krevende, travle og tøffe dager i SKE.

Vi peker her på funn som viser at ressurser *“må på utlån til førstelinje”*.

Frustrasjonen handler om hvor tungvint ting til tider er. *“Jeg skjønner ikke hvorfor de ikke har klart å svare på dette her, det er det enkleste spørsmålet i verden. Hvorfor skal vi først svare på en telefon, så svare på en e-post, så svare*

---

*på brev?*”. Slike funn bekrefter silotenkningen, men også at ressursene må deles på i etaten.

*“Ambisjonen til Skatteetaten er fremtid”* - funn viser at noen medarbeidere ikke har en opplevelse av det.

*“Vi ser en viss treghet i SKE og lengre beslutningsvei og mindre autonomi”*.

*“Mye må avklares i linjer etter hvert, vi er veldig knyttet opp mot ansvarsområder og har mindre fullmakt”*.

Funn viser også at det opplevdes å ha mer beslutningsmyndighet og fullmakt i SKO. *“Det som er utfordrende i SKE er å avklare ting i linjen, så videre til gruppeleder som må ta det videre til seksjonssjef som så må ta det videre til....”*.

SKE snakker om å skape en mer smidig etat, som skal samarbeide mer med andre etater i fremtiden. Utfordringen vi ser pr. i dag er den *“lange tunge veien å gå”* til toppen hvor beslutningsmyndigheten ligger.

På den annen side oppleves SKE av andre som *“veldig langt fremme, med ny utvikling og innovasjon”* - *Sømløse tjenester som brukerne ikke trenger til å ta stilling til om det er SKE som behandler”*.

Funn som også beskriver SKE er at organisasjonen har stor tillit og er en robust organisasjon. *“Tilliten SKE har er unik”* forteller en av respondentene, *“det er viktig å ivareta å være klar over og bygge videre på”*.

Respondentene har på den annen side gitt tilbakemeldinger på at SKE oppleves som et svært *“tungrodd”* system med en tradisjonell silotenkning.

På den annen side viser funn at SKE er den delen av offentlig sektor som er langt fremme på digitalisering, noe som gjør den brukervennlig overfor publikum. Det fortelles også om mye kompetanse i etaten, spesielt inn under koding og digital kompetanse.

Utfordringen er at *“endringene er ikke lineære, de er eksponentielle. Det er vilje i disse endringene, i hvert fall på ledelse, men om vi har ressursene?”*. Per i dag har ikke SKE denne kompetansen og dermed ikke ressursene på plass. Vi hører også at mange har knapt vært på kontoret siden sammenslåingen og dermed ikke har tatt innover seg de eksponentielle endringene.

Funn viser også at det er en felles oppfatning fra de respondenter som kom over til SKE om at det var *“kortere”* vei til beslutninger i SKO “.

En av respondentene forteller om organiseringen i SKO som var organisert som et interkommunalt samarbeid og at kontroll samarbeidet utførte kontrollene på

---

oppdrag for SKO, det utgjorde seks kontrollører med en daglig leder på dens kontor, og at det til sammen var 22 årsverk på sitt kontor som skulle flyttes til samme kontor der overføringen til SKE endte opp med 16 årsverk totalt.” *Noen gikk av med pensjon og noen ble igjen i kommunen*”. For  $\frac{2}{3}$  av de ansatte ble med over ble det nye arbeidsoppgaver, IT systemer, arkivsystem og administrative oppgaver å skulle sette seg inn i når de kom over i SKE.

Prosessene var *“imponerende rigget i forkant og at tilganger var laget”* - en av respondentene skiller seg ut og utdyper at vedkommende ikke var *“inne i prosessen”* før de var overført.

#### **4.4 Ansvarsområde mellomleder**

Etaten er veldig oppdelt i arbeidsoppgaver og avd / seksjonene som jobber med samme arbeidsoppgaver. Dette gjør det vanskelig for spesielt de som kom over til SKE fra SKO å få oversikt i de ulike lokasjonene med tanke på hvem som har ansvar for hva. *“Det oppleves som at alle sitter på hver sin tue”*.

Respondenter overført fra SKO håper på at sammenslåingen kan hjelpe med å se ting på en annen mer fremtidsrettet måte og andre måter å løse ting på.

Funn hos våre respondenter viser at det var utarbeidet gode pakker med informasjonsmaterieil for lederne som skulle brukes *“slavisk”*. Det var nesten som en *“fiks ferdig bruksanvisning”* på endringsprosessen som var *“imponerende rigget i forkant, tilganger var laget og som underdirektør ble vi inn plassert i mai, da var det lagt opp til et løp underveis”*. Men for noen opplevdes det også som at det var utfordrende å få alle til å trekke i samme retning, og som mellomleder må man være lojal mot beslutning.

Det var klare forventninger fra toppledelsen om hvordan endringene skulle implementeres, men funn viser at det var noe ulik praksis på hvordan endringene ble kommunisert nedover. Noen ringte hver enkelt for å bli kjent, noen kjente sin gruppe fra tidligere, andre reiste rundt på de ulike lokasjonene for å bli kjent. Felles for respondentene var at samtlige ansatte i deres grupper ble innkalt til et kartleggingsmøte. *“Et mer eller mindre fast manus”* ble utdelt mellomlederne som skulle gjennomgås med deres ansatte før oppstart.

En av respondentene utdyper at selve overgangen var grei, men *“en annen måte å jobbe på, nå skal jeg drive ledelse, ikke fag”*, dette var uvant for i SKO var det

---

vanlig å steppe inn der det toppet seg. Denne oppfatningen finner vi hos flere av respondentene forklart på litt ulike vis - de mister fagområdet sitt og får ikke holde seg oppdatert i faget.

Det oppleves positivt for respondenter fra SKO at det er fokus på utvikling og kompetansebygging i etaten, og at det i organisasjonen blir satt av tid til det. Funn viser at det å innhente informasjon kan være utfordrende, respondentene føler det er mye å gå på for å bli bedre kjent med organisasjonen og hverandre. SKE oppleves som topptungt, ikke i volum eller antall, men i makt. *“Du er nummer to i rekken”* - sagt på ledersamling. *“Nye strategier skal formidles nedover, og det nest siste leddet får den tyngste jobben”*.

Våre funn viser også at det var variasjoner på hvordan rollen som mellomleder i SKE ble oppfattet, noen av våre respondenter kom over i SKE som toppleder i SKO, mens noen hadde hatt mellomlederrollen i SKO tidligere. Dette ser vi kan spille inn i deres egen oppfattelse av rollen som mellomleder. *“Det er de som gjør jobben, jeg er bare servicemedarbeider”*.

Enkelte opplevde den nye rollen som å bli degradert fra en toppleder til en servicemedarbeider, andre hadde ikke den oppfattelsen av sin mellomlederrolle. Det var en vesentlig forskjell på hvordan våre respondenter tilnærmet seg rollen som endringsagent for de som kjente sin gruppe ansatte fra tidligere, og de som fikk en forholdsvis ny gruppe ukjente ansatte.

Det har også vært ulik oppfatning rundt sammenslåingen av SKO og SKE, noen sier *“endelig skal vi få det til”*, andre er redd for arbeidsplassen og lurte på hvor de skal jobbe.

Mellomledere fungerer mer som koordinator, eller som en personalleder, ikke fag, det er andre tar seg av det faglige. *“Jeg sikrer at alle blir meldt på kurs og får den kompetansen de skal ha”*.

En av mellomlederne er nyansatt i SKE og har vært lite involvert i prosessen fra starten. *“Har ikke den faglige bakgrunnen, trives med å legge til rette, men gleder meg til å sette meg inn i faget”*, sier også at det har vært lite utfordringer. Andre påpeker sterkt dette med det faglige og at de *“mister faget”*, det er ikke tid til å holde seg faglig oppdatert og at den største forskjellen som ansatt fra SKO til SKE er å drive ledelse fremfor å være i produksjon. Noe som resulterer i at det er mer

---

krevene å sette seg inn i produksjonen fordi man mister oversikt i *“det som foregår”*. Som leder blir det da mer utfordrende å hjelpe *“de som er på golvet”*.

#### *4.4.1 Viktig for mellomleder i selve endringsprosessen*

En fellesnevner av viktighet i endringsprosessen som går igjen hos flere av våre respondenter er informasjon, åpenhet og involvering. *“God informasjon, vi fikk stadig nye lederpakker med informasjon”*.

Informasjonen som ble gitt omhandlet både selve prosessen og veien videre, men også hvilke endringsprosesser som var satt i gang. Vi fikk *“god informasjon til riktig tid”*. God informasjon fra toppledelsen og prosjektledelsen ga mellomleder kunnskap om det som foregår som også skulle formidles nedover i organisasjonen, og at det var viktig som leder å sette seg inn i organisasjonen for å kunne *“forklare”* den videre til de ansatte.

Involvering nevnes også av flere i utvalget som et viktig moment, dette på bakgrunn av at det er de ansatte som kan fagområdene.

Det kan synes som ulik oppfatning av hva som var viktigst for mellomlederne i prosessen, dette ser vi kan handle om kompetansen til de ansatte i de ulike gruppene. Støtte nevnes av en av mellomlederne som viktigst, *“som leder brukte du mye tid til støtte til nye i starten, noen tok det lett og andre har strevd mer, men at det var som forventet da det var ulik formalkompetanse i gruppen, de som hadde minst formalkompetanse strevde mest”*.

En annen utdyper at det i dens gruppe var det viktigste å formidle ro, og at i den gruppen var svært mange trygge faglig. *“Jeg prøvde å segmentere og skape den trygge rammen for at de skal bruke sin kraft på å gjøre sin del av jobben som er å utføre et helt konkret håndverk”*.

#### *4.4.2 Utøvelse av mellomlederrollen*

Det er en gjennomgående undertone hos alle mellomlederne at endringsprosessen har vært styrt ovenfra og at det er utarbeidet *“pakker”* for hvordan de som mellomledere skal håndtere rollen og utvikle de nye avdelingene. Det er selvsagt ulike personlige erfaringer og oppfatninger av lederrollen som spiller inn hvordan de utøver rollen, men det uttrykkes at de har hatt liten eller ingen påvirkning i endringsprosessen. Felles trekk hos respondentene er at det har brukt mye tid på kommunikasjon, skape trygghet og etablere relasjoner. I enkelte avdelinger er

---

leder helt ukjent med medarbeiderne de skal bli leder for, noen avdelinger er gruppen sammensatt av personer fra SKO og SKE. At Korona-pandemien også slår til for fullt og alle må sitte på hjemmekontor, gir mellomlederne en ekstra utfordring i å utøve rollen sin som mellomleder.

I hovedtrekk er det rollen som Implementerer som mellomlederne utøver, de skal ivareta medarbeiderne, skape mening for de strategiske endringene organisasjonene har gjennomgått. Deres ansvar i rollen er å ivareta, trygge og legge til rette for personlig utvikling. Flere nevner at de i dag ikke har ansvar for det faglige og at de leder medarbeidere som er faglig sterkere enn dem selv. For noe av respondentene kommer det frem at dette oppleves utfordrende, men samtidig er det krevende å holde seg oppdatert faglig. Personaloppfølging er tidkrevende, og det brukes mye tid på *“en til en”* samtaler, sørge for at alle er trygge på rollen, at de får faglig påfylling for å utøve arbeidsoppgavene. En av respondentene uttaler *“Vi opplever å være 50/50 leder og fagleder. Viktigste oppgave er å formidle, motivere og legge til rette for kompetanseheving, mer enn delta i faget. Personalledelse er en mer svevende oppgave, hvor du skal formidle tankene til etaten”*. Noen uttaler at de fungerer som en koordinator som tilrettelegger og sørger for at medarbeiderne får den kompetanse de har behov for og melder på kurs.

Det kommer tydelig frem at alle mellomlederne har brukt mye tid på kommunikasjon og samtaler, det har vært viktig å bli kjent og sørge for trygghet for sine ansatte. En mellomleder sier at det har vært viktig å beholde roen, være den som sier *“Slapp av, dette ordner vi”*. Alle mellomlederne har vært opptatt av å ta rollen som den trygge lederen som formidler ro og kontroll.

Det trekkes frem at det har vært vanlig å ha avdelingsmøter på Teams hver morgen siden de ikke har hatt mulighet til å treffes fysisk, her har det vært formidlet informasjon og alle har hatt mulighet til å bli bedre kjent. For alle respondentene har det vært viktig å ha en åpen dialog og være tilgjengelig. Det har til tider vært utfordringer med å si informasjon, det uttrykkes at til tider har det kommet så mye informasjon ovenfra at det har vært vanskelig å vite hva som skal prioriteres. Det kan virke som om SKE har tenkt alle tenkelige scenario for hva en mellomleder skal håndtere og laget ferdige maler på hvordan de skal håndtere enhver situasjon og i hvilken informasjon som skal presenteres til ulike tidsfaser av endringsprosessen.

---

Det er kun en respondent som nevner noe om deltagelse i prosjektgrupper, det har vært enkelte som har deltatt i prosjekter på et tidlig tidspunkt i forhold til analysearbeid av kontrollobjekter, utarbeidelse saksmapper til fagsystemer og digitalisering. Her blir digitaliseringsprosjekt *“Digital ildsjel”* trukket frem. Prosjektet utvikler digitale superbrukere, de som deltar i prosjekter blir ofte spurt igjen ved senere anledning. Utover dette finner vi svært lite informasjon om at personer har noen direkte påvirkning på endringsprosessen. De forteller om ferdige maler og støttemateriell som blir utdelt og gjennomgått med de ansatte forut oppstart. En respondent mener at en strategi er noe som man har litt i bakgrunnen, men som en kan knytte endringene opp mot og konkretisere dem. *“Sier noe om veien man skal gå”*.

#### **4.5 Nettverk**

En stor andel av respondentene er ny inn i SKE og opplever at det er vanskelig å orientere seg i en så stor organisasjon når en ikke har et allerede etablert nettverk. Respondentene kan fortelle at de i forkant av sammenslåingen var involvert i ledergrupper som inkluderte andre mellomledere under samme seksjonsleder, for at de skulle etablere nettverk hvor de kunne diskutere utfordringer og komme med forslag til løsninger for hvordan de skulle håndtere endringsprosessen innad i sine avdelinger. Flere respondenter uttrykker at disse gruppene var til stor hjelp, spesielt for de som var både ny i mellomlederrollen og ny i SKE. Det har vært viktig for SKE at prosessene har blitt håndtert så likt som mulig i alle avdelingene og bakgrunnen for disse nettverkene har vært for å støtte mellomlederne i deres hverdag for å håndtere både personalledelse og daglig drift.

At sammenslåingen av SKO og SKE skjer i en pandemi fører til at tradisjonell nettverksbygging er tilnærmet umulig, ingen treffes annet enn på Teams og vi hører at for de aller fleste av respondentene er dette utfordrende. Det var viktig å sette seg inn i den nye organisasjonen for å forklare den til de ansatte, men det var vanskelig for den er så stor.

En av respondentene sier at de ikke visste hva de andre lederne gjorde, de var spredd rundt i hele Norge og de fikk ikke møtes før 1.november. På spørsmål om det opplevdes å ha støtte i lederne i SKE, svares det at det opplevde de. Det var en *“felles skjebne, felles trøst”* blant mellomlederne, det ble tidlig opprettet et



---

nettverk mellom dem som gjorde at de kunne formidle frustrasjon og støtte hverandre. Vi finner at det i forkant av sammenslåingen var en del usikkerhet og at det kunne føles som om enkelte sto uten et nettverk i ryggen, en respondent uttaler *“Nettverk; nei, ikke i prosessen, men i prosjektet var det noen vi kunne kontakte om vi hadde spørsmål. Informasjon ble gitt, men så var det - Nå må du vent til SKE har tatt en beslutning”*.

I oppstarten var det et opplæringsløp med timeplan de første to ukene, det var i tillegg en samling på Gardermoen og samlinger i seksjonene slik at ledergruppen skulle bli bedre kjent.

Det blir flere ganger nevnt at SKE er stor, tungrodd og vanskelig å få oversikt over, det finnes organisasjonskart med oversikt over roller og personer. Det vi får inntrykk av som enkelte mangler er en oversikt over hva de ulike avdelingene driver med, det blir lett for at en bare kontakter de personene en har kjennskap til fra før.

#### **4.6 Endringsforløp**

For flere av respondentene meldes det at det var mye usikkerhet i starten, dette var en politisk beslutning og det har vært forsøkt tidligere å gjennomføre denne sammenslåingen. Noen respondenter sier at det har lagt i *“kortene”* at endringen kom til å skje, mens andre føler at dette kom overraskende på dem. *Politisk styrt, basert på oppgaver. Når Regjeringen ikke ønsker det forvaltningsnivået, så blir de ikke tildelt nye oppgaver. Følte det lå litt i kortene”* sier en av respondentene. Det nevnes også at det har vært enkelte kontroll miljøer som har vært små og nedprioritert i kommunene, sårbarhet ved turnover eller sykdom og ingen fagmiljø de kunne støtte seg på. En annen sier *“En naturlig sammenslåingsprosess, nå er alt under samme paraply. Mer effektivisering, utnyttelse av ressursene og bedre kvalitet på saksbehandling”*.

Selve forløpet i prosessen har vært krevende for dem som kom fra SKO, det var usikkerhet til endring av arbeidsoppgaver, reisevei til nye kontorer, ubesvarte spørsmål som ingen helt visste svaret på før selve sammenslåingen. En respondent forteller at en av medarbeiderne hadde uttalt *“Oi, skal jeg plutselig nå skifte arbeidsgiver, etter 30 år”*. Det kom også frem at det var noen som jobbet mot en omgjøring av vedtaket og at det var ganske stor motstand.

---

Mellomlederne ble tidlig involvert i prosessen og fikk informasjon jevnlig, slik at det ble tid til å bearbeide. For flere var det å bli frikoblet faget og fungere mer som leder en ny erfaring. En nevner at vedkommende deltok i et program i praktisk endringsledelse som varte i 6 måneder, med 3 samlinger som gikk fra februar 2021. Her ble de bedre kjent innad i organisasjonen, og i tillegg tilegnet seg mer kompetanse i ledelsesfaget. For andre var endringsforløpet svært annerledes, en av respondentene var selv ny i SKE og startet i nytt jobb bare en måned før alle ble overført.

#### *4.6.1 Selve endringsprosessen*

Selve endringsprosessen har vært godt planlagt og informasjon har vært gitt gjennom hele forløpet. De fleste respondentene har vært tidlig involvert i prosessen og sørget for informasjon til sine ansatte. Alt har vært veldig styrt fra toppen, det har vært støttemateriale for ledere og god informasjonsflyt. Det har vært noen naturlige avganger blant de ansatte, samt noen som har funnet andre jobber under prosessen. Dette gjelder ikke våre respondenter, her er det kun en som er ny inn i SKE som ikke kommer fra SKO. Det er en enighet om at støttemateriell for ledere, kursing og involvering av mellomledere har vært svært god, men flere kommenterer at de syntes det har vært godt med de ekstra månedene som selve sammenslåingen ble utsatt. Det var mye usikkerhet som måtte håndteres internt og som gikk ut over produksjonen. *“Det gikk bra, men det gikk fort”* sier en av respondentene. Det å skulle være en endrings-ambassadør og ivareta de ansatte underveis var krevende, men gøy blir det nevnt. Det kunne oppleves som om det var mer støtte i kollegaer enn fra SKE. Det kom hele tiden ut informasjon og materiell for lederne, på noen tidspunkt var det så mye at det var vanskelig å skille mellom det som var viktig. Dette kunne oppleves som overveldende. Alle respondentene gir uttrykk for at de alle var opptatt av at medarbeiderne skulle oppleve endringsprosessen som trygg og brukte derfor mye tid på tilstedeværelse og til samtaler med gruppen og enkeltpersonene hver for seg.

---

#### 4.6.2 Sammenslåing

Det blir fort siloer innenfor etaten og lite jobbing på tvers av fagfelt, flere respondenter sier at det har vært vant fra SKO at de jobbet mer sammen om arbeidsfelt. I SKE oppleves det som mer Silo-jobbing, *“mitt felt, dette skal jeg gjøre”, i SKO var det mer “vårt arbeidsfelt”*.

Respondenter som tidligere har jobbet i SKO enes i oppfatningen av at SKE er en stor, tung og uoversiktlig organisasjon. Vi ser tydelige tegn på at det er innad i gruppene samarbeides godt, men at det er litt frustrasjon over hvor byråkratisk og tungrodd det er. De sitter i dag lengre unna beslutninger, mellomlederne føler seg som mindre brikker i systemet.

Systemer som benyttes er kjent fra SKO og selvfølgelig noe som er nytt, men SKE er opptatt av kvalitet og kompetanse så det mangler ikke på opplæring.

Flere respondenter trekker frem at det er mer likebehandling, økt kompetanse og naturlige synergier med sammenslåingen. Det som kommer frem av intervjuene er at det er større forskjeller om det er store eller små kommuner respondentene kommer fra. Særlig på feltene om kompetanse, hvordan behandling av kunder har vært gjort og samarbeid innad på avdelingene.

Vi hører at det var en flatere organisering i SKO enn det er i SKE, for enkelte har dette vært utfordrende. En respondent sier *“Det er fordeler å ha alt innomhus, utfordringer er at det er store endringer fra SKO og nye grupper som må bygges på nytt. Helt nytt arbeidsmiljø. For noen er det store endringer og de gir uttrykk for at det var bedre før”*.

Ellers er det en gjennomgående enighet om at endringsprosessen er svært profesjonell håndtert, det har vært imponerende mye som er på plass på kort tid. Alle de praktiske oppgavene har vært i orden, kontorer, pc, tilganger og det har vært mye og god informasjon. Det er ingen som har kommet med antydninger til at de har fått mangelfull informasjon eller at det har oppstått noen overraskelser underveis.

#### 4.7 Fordeler og ulemper

Det kan se ut som om de fleste melder om flere fordeler enn ulemper under intervjuene. Det som nevnes er fordelene av likebehandling av saker, kompetanseoverføring, sterkere fagmiljøer, muligheter for ansatte med tanke på

---

karriere og utdanning. De blir mindre sårbare ved sykdom og turnover når de har større fagmiljøer.

For noen nevnes det at det er en fordel at de nå er landsdekkende, dette sørger for likebehandling i saker og at ikke eksterne forhold kan påvirke avgjørelser. Andre nevner på den annen side at det er trist at lokalkunnskapen forsvinner.

For enkelte respondenter er det vanskelig å være frikoblet faget og nå fungere kun som personalleder, det oppleves som om de mister litt av oversikten ved å jobbe på denne måten. Samtidig er de positiv til at de nå blir en del av en større ledergruppe, som kan diskutere og samarbeide innenfor samme fagfelt. Det blir nevnt at det er store gap mellom kontorene som kan bidra til at kunnskapsdeling kan bli vanskelig, i dag er de landsdekkende og sitter på ulike lokasjoner.

SKE er fremoverlent og avgjørelser skjer ofte på toppen, noe som kan bidra til redusert kreativitet for de ansatte nedover i organisasjonen blir nevnt.

Det trekkes frem at det er mer effektivt med felles rutiner og felles måte å jobbe på, og at SKE er opptatt av effektivisering og ressursbruk. Det blir sagt at SKE skal redusere antall årsverk med 400 innenfor et gitt fagfelt innen 2025, og at dette tilsier at de får erstattet et av fire årsverk som slutter. Det kan se ut som om det blir ressurskamp for å sikre folk til oppgavene i etaten. *“Sum årsverk skal ned, effektivisering skal skje gjennom nye datasystemer. Utfordringen er om de klarer å få det til”*.

Ulempen med å bli en liten brikke slik respondenter fra SKO hevder er at de føler seg lite hørt og sett i SKE, at det er en lang vei til beslutninger og at det er vanskelig å vite hva som foregår.

## **5. Diskusjon**

### ***5.1 Mellomlederen som fasilitator***

Tillit ser vi kan være sentralt i rollen som fasilitatoren. I lys av Rydland sin forskning i hennes utvidelse av forestillingen om mellomlederens rolle som endringsagent, og at noen ledere tar en bredere rolle som endringsagent, kan våre funn vitne om at mellomlederne kjenner på usikkerheten selv, men gjennom gode holdninger ble ikke usikkerheten kommunisert videre. På den annen side ser vi at det kan forstås med at noen ledere var kjent med sin gruppe, og at mellomleder oppfatter sine ansatte som *“voksne mennesker og kunnskapsmedarbeidere som*

---

*kan levere på mål* “. Oppgaven sees da på som i størst grad å vise støtte, oppmuntring og gi de rette tilganger og sørge for kompetanseøkning. Vi finner ingenting som tyder på typiske konflikter, men funn indikerer frustrasjon over “en tregghet” i organisasjonen som kan oppleves krevende for mellomleder å håndtere. Mellomleder viser tillit og sørger for at usikkerheten blir redusert gjennom god tilrettelegging for sine ansatte. Tilnærmingen mellomlederen har som endringsagent bidrar dermed til en god implementering av endringsprosessen. Gjennom gode holdninger og tillit til sine ansatte, sikres fremdriften av endringen og måloppnåelse, på tross av sin egen usikkerhet og mangel på kontroll. Funn i Rydland sin doktoravhandling viser at det er tilnærmingen mellomleder har til sin rolle som på ulikt vis varierer når det gjelder rolleoppfatning og implementering i praksis.

Det var utarbeidet godt informasjonsmaterieell for mellomlederne, som skulle brukes “*slavisk*” - det var nesten som en “*fiks ferdig bruksanvisning*” på endringsprosessen. Likevel opplevdes det at det var utfordrende å få alle til å trekke i samme retning, og som leder må man være lojal mot beslutning. Det var klare forventninger fra toppledelsen om hvordan endringene skulle implementeres, men funn viser at det var noe ulik praksis på hvordan endringene ble kommunisert nedover. Noen ringte hver enkelt for å bli kjent, noen kjente sin gruppe fra tidligere, mens noen reiste rundt på de ulike lokasjonene for å bli kjent. Felles for alle respondentene var at samtlige ansatte i deres grupper ble innkalt til et kartleggingsmøte, nesten som en medarbeidersamtale.

Våre funn støtter derfor Rydland sin forskning. Mellomleder tilnærmer seg rollen lojalt mot ledelsen, men at selve tilnærmingen som fasilitatoren ble utført på ulikt vis nedover i organisasjonen.

## ***5.2 Mellomlederen som fornyer***

Det som vi ser er i tråd med tidligere forskning, er at samtlige av våre respondenter faktisk forstår hvorfor endringene skal gjennomføres, og at målet er likebehandling. Det kan derfor synes som at toppledelsen har lykket med å kommunisere endringene effektivt, og utarbeidet gode strategier og informasjonspakker for mellomlederne. På den annen side kan vi stille spørsmål

---

til hvordan våre respondenter opplevde å bli “*fratatt*” faget sitt. Og hva de selv da tenker blir viktig å holde fokus på i deres tilnærming som mellomleder.

Mellomlederne bekrefter gjennom våre samtaler at deres roller er betydelig endret etter integrasjonen med SKE. De fleste mellomledere har gått fra viktige roller i kommunene, hvor lederne hadde god innsikt og oversikt over fagområdet de ledet, til en mer rendyrket lederrolle som underdirektør i etaten. Her er forventningene til deres nye rolle, slik vi oppfatter tilbakemeldingene i intervjuene, at mellomlederen i sterkere er grad blir en formidler av informasjon fra ledelsen i divisjonen. Mellomlederen beskriver seg også mer som en tilrettelegger for at ansatte skal gjøre en god jobb gjennom å tilrettelegge for kompetanseutvikling og rammevilkår for god trivsel. Respondentene er gjennom samtalen flere ganger tydelige på at avdelingene er en del av en silo, som i liten grad gir rom for strategisk eller operasjonell påvirkning.

Mellomlederne er ambisiøse og fokuserer på å utvikle organisasjonene. De er oppmerksomme på medarbeiderne, og følger disse tett for å fange opp utfordringer og å utvikle avdelingens kompetanse. De er opptatt av samspill med andre kollegaer og relasjoner. På den annen side får vi indikasjoner på at det meste er styrt fra ledelsen, og at mellomlederne selv ikke nødvendigvis innehar alle de typiske egenskapene til fornyeren som mellomleder. Mellomlederne har mindre fokus på egen utvikling, og har lite muligheter for å påvirke organisasjonens utvikling utover nåværende strategi. Utvikling av egne avdelinger, med rom for forbedringer som er initiativet av mellomleder, finner vi ikke i våre undersøkelser.

### ***5.3 Mellomlederen som Markeds Beskytter***

Ifølge Årsrapporten til SKE er etatens oppgave å sikre det finansielle hovedgrunnlaget for offentlig virksomhet ved at skatter, avgifter og andre krav blir riktig fastsatt og innbetalt. SKE er en offentlig etat og operer ikke i et tradisjonelt marked. I denne grad vi skal tilstrebe å tillegge noen av våre funn til Monica Rydland sin forskning på mellomlederens rolle som markedsbeskytter så må det være at flere av mellomlederne ga uttrykk for at tilgjengeligheten til SKO for personlige skattytere og arbeidsgivere ble dårligere etter en integrasjon med SKE. Mange av lokalkontorene i distriktet ble lagt ned. Medarbeidere med

---

kunnskap om lokalt næringsliv ble enten flyttet eller fikk andre arbeidsoppgaver. Dette har medført større distanse mellom private skattytere og lokale arbeidsgivere opp mot SKE. Noen av respondentene var bekymret for denne utviklingen uten at de motarbeidet beslutningen.

#### ***5.4 Sensemaking som virkemiddel***

Weick hevder at sensemaking som prosess skaper meningen for organisasjonens medlemmer, slik at en mellomleders viktigste rolle blir å skape mening.

Hvordan kan en leder som *“nummer to i rekken og nest siste ledd”* skape mening gjennom å utforske og utnytte rollen sin?

Det som vi ser er essensielt, er at samtlige av våre respondenter forstår hvorfor endringen skal gjennomføres og at det er likebehandling som er hovedårsaken til endringsprosessen.

Gjennom sin egen forståelse viser de både lojalitet til beslutning, men jobber også aktivt med å få sine ansatte med på laget for å utføre samfunnsoppdraget.

Våre respondenter utdyper at de nå får en annen måte å jobbe på, de er fratatt sin faglige funksjon, og mister dermed oversikt. *“Nå skal jeg drive ledelse ikke fag”*, noe de selv ser på som en utfordring. *“Opplever å være 50/50 leder og fagleder”* og det er for *“tidkrevende å holde seg oppdatert i faget”*.

*“En seksjonsleder kan ikke kreve at mellomleder kan fag, men mellomleder kan kreve at sine skal kunne faget”*, noe som vitner om at ved å sette seg grundig inn i organisasjonen samt ved å være sterkt involvert i sine ansatte kan mellomleder tidlig oppfatte signaler som f.eks. behov for økt kompetanse eller frustrasjon over for lite ressurser.

Nyere studier fra Sandberg og Tsoukas (2015) og Stigliani og Ravasi, (2012) viser at det i økende grad er behov for en mer prospektiv sensemaking - dynamikk i fremtiden, viktigheten av en slik tilnærming ser vi tydelig i vår forskning da det synes som at mellomledere i SKE har en krevende rolle, der de må forholde seg til stadige økende nye krav til kompetanse for å kunne opprettholde og utvikle SKE som et større samfunnssystem. Dette på tross av at de selv *“mister faget”* og dermed sin egen oversikt. Det å ha *“blikket”* fremover synes som noe de fleste mellomledere har i SKE.

---

Konlecher et al 2019 hevder at sensemaking i starten av prosessen må ha potensielle retrospektive aspekter i samspillet da rammene rundt organisasjonsmedlemmene kan endre seg i samspillet. Hvordan skaper våre respondenter mening i en prosess i en så *“tungrodd”* men fremoverlent organisasjon SKE beskrives som?

Våre funn bekrefter at mellomlederne i SKE gjennom deres egen holdning til fremtiden og strategien til organisasjonen benytter denne formen for meningsdanning i større grad gjennom å fremtre profesjonelt, imøtekommende og nytenkende. Det å være imøtekommende betyr her i denne konteksten også å ikke bare avfeie forslag til forbedring eller justeringer fra de ansatte, men faktisk sette seg inn i det. På den måten viser mellomleder i høy grad forståelse for utfordringene de ansatte står overfor og er også mottakelig for å fremme *“nytenkende”* ideer oppover i etaten gjennom linjene for en enklere hverdag for de som jobber i førstelinjen, men også for forbrukerne. Vi ser at mellomleders rolle blir fylt som *“mellomleddet i kommunikasjonen”* ikke bare nedover, men også oppover i organisasjonen. Dette vitner om at brorparten av mellomledere i SKE utad tar ansvar og sørger for at de vedtatte normer og verdier i SKE blir implementert i endringsprosessen, men også det at mellomleder har *“strategien i bakhodet”* i deres tilnærming, samt at fremtidsbildet de ser på som *“noe å strekke seg etter”*, kan ha vært noen av årsakene til at den krevende endringsprosessen har blitt gjennomført på en profesjonell og vellykket måte.

### ***5.5 Endringskapasitet som virkemiddel***

SKE omtaler seg selv i egen Årsrapport for 2020 som en organisasjon som er fremoverlent og har store ambisjoner på egne vegne. Dette bildet bekreftes av respondentene i intervjuene. SKE beskrives som svært profesjonell, men også som en stor og byråkratisk organisasjon. SKE hadde før sammenslåingen gjennomført 6 større integrasjonsprosesser i løpet av 7 år. Vår vurdering er at SKE har bygget endringskapasitet i etaten over tid. Dette samsvarer med teori fra Meyer og Stensaker (2011), som beskriver endringskapasitet som evnen en organisasjon har til å implementere endring uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser. Utfordringer med hyppige endringsprosjekter er flere. Ifølge Meyer & Stensaker vil endringer kreve lederressurser. Dette har vært forsøkt løst i



---

SKE ved å etablere en egen prosjektorganisasjon med ansvar for integrasjonen med dedikerte lederressurser, i tillegg til å leie inn konsulenter. Et annet aspekt ved hyppige endringsprosjekt, er at en kan treffe på endringstretthet i organisasjonen - som igjen kan medføre tap av tillit i avdelingene. Beslutningen om å overføre oppgaven som skatteoppkrever fra SKO til SKE var en politisk beslutning. Resultatet ble at endringsprosjektet måtte etableres raskt, og at prosjektet i mindre grad klarte å bygge endringskapasitet i berørte enheter i kommunene. Dette var slik vi oppfatter respondentene, sammen med pandemien, en av årsakene til at prosjektet ble forlenget med 5 måneder utover opprinnelig prosjektplan. Den opprinnelige fremdriftsplanen for integrasjonsprosjektet var i praksis for ambisiøs og derfor ikke realistisk å gjennomføre.

Forskjellene mellom å jobbe i SKE versus SKO, beskrives av respondentene som store. Eksempel som flere viser til, er der hvor store kommuner hadde robuste enheter med de tre områdene arbeidsgiverkontroll, innkreving og skatteregnskap samlet under samme tak. Betydelig ressurser samlet i samme miljø bidro til muligheter for større fleksibilitet mellom avdelingene hos SKO, og dermed også mulighet for større autonomi i enhetene. Utfordringen med tidligere organisering i SKO, var at det var helt opptil den enkelte kommune å bygge endringskapasitet i avdelingene.

Leder for SKO i den enkelte av de større kommune satt gjerne i toppledergruppen i kommunen. Det var i stor grad opp til den enkelte kommune å bygge endringskapasitet i enhetene for skatteinnkreving, arbeidsgiverkontroll og skatteregnskap. Det er ikke unaturlig å tenke at arbeidet med å bygge fremtidig endringskapasitet ble prioritert ulikt i den enkelte kommune. Her vil størrelsen på kommunene slik vi vurderer det være en faktor i forhold til i hvor stor grad arbeidet med endringskapasitet ble prioritert.

SKE er den delen av offentlig sektor som er langt fremme på digitalisering. Dette ble poengtert av flere av respondentene i intervjuene. Økt grad av digitalisering, og strategisk IKT-utvikling, stiller store krav til ny kompetanse i etaten. Bruk av robotisering og RPA-teknologi for å forenkle, men ikke minste styrke kvaliteten i saksbehandlingen, er en viktig strategisk satsing for SKE. Etaten har et stort fokus et systematisk arbeid for forbedring og effektivisering av virksomheten. Målet til

---

SKE er “*mer for mindre*”. Automatisering av arbeidsprosesser bidrar til å frigjøre kapasitet og øker derfor kapasiteten innenfor andre områder hvor det ikke har vært kapasitet tidligere (vedlegg 1).

SKE er tydelig i kommunikasjon internt og eksternt at de trenger flere ressurser, og ny kompetanse innenfor IT utvikling, skattejurister og personer med kompetanse innenfor robotteknologi og API. På denne måten gir de også de ansatte et tydelig målbilde hvor SKE beveger seg mot 2030 og hva som kreves internt når det gjelder kompetanseendring i organisasjonen. Dette vil også være et viktig element for å videreutvikle endringskapasiteten.

SKE legger vekt på stor grad av lederforankring på alle nivå for å få til kontinuerlig forbedringer i alle ledd av organisasjonen. Målet er å bygge en robust organisasjon med en stor grad av endringskapasitet i divisjonene. SKE har implementert en revidert prosess for strategisk kompetanse- og bemanningsstyring. Formålet har vært å skape en bedre forståelse for hvilken kompetanse og kapasitet etaten trenger for å nå resultatmål og innfri forventninger (vedlegg 1).

Mellomlederne skoles gjennom internt lederprogram “*Program i praktisk endringsledelse*”, hvor programmets viktigste mål er å “*bygge en enhetlig organisasjon, utvikle lederferdigheter, og bygge felles omverdensforståelse, virksomhetsforståelse og større bevissthet om lederrollen*”.

Dette tyder på at SKE ønsker å bygge en organisasjon og en kultur med endringskraft og endringskapasitet. Mellomlederne vil her ha en sentral rolle med å kommunisere tydelig retning, fasilitere endringsprosessene og gi tilbakemelding til medarbeiderne (vedlegg 1).

## **6. Oppsummering**

Formålet med dette studiet har vært å se nærmere på hvordan mellomlederens utøvde sin rolle i en endringsprosess, nærmere bestemt integrasjonsprosessen i SKE hvor ansvaret for skatteinnkrevingen og arbeidsgiverkontroll ble overført fra SKO til SKE.

Vi har stilt oss følgende spørsmål som problemstillingen i oppgaven:

**Hvordan utøver mellomlederen rollen som endringsagent i endringsprosessen?**

---

*“Du er tannhjulene og belte linjen til selve det byråkratiske maskineriet .... og slik kraft som du bruker er en lånt ting. Ditt underordnete merke, din er hermetisk snakk, du er beslutningstjeneren, myndighets assistenten”.*

(sociologist C. Wright Mills 1950, describing middle managers in his pioneering work on the rise of white-collar workers. Osterman 2008)

SKE legger til rette for at mellomledere kan spille på sine styrker og sine drivkrefter som ledere gjennom å ha fokus på lederutøvelsen fremfor faget. Lederne er stor grad fratatt fagutøvelsen og skal ha mer fokus som mellomleder i endringsprosessene. Mellomlederne i etaten har en sentral rolle med å kommunisere tydelig retning, fasilitere endringsprosessene og gi tilbakemelding til medarbeiderne. Dermed er de mindre fagpersoner og mer operative mellomledere.

Selve endringsprosessen vi studerte var politisk styrt, og for mellomledere var det i liten grad mulighet for påvirkning i integrasjonsprosessen. Den eneste påvirkningskraften de hadde var i rollen som endringsagent. Det at mellomlederne kun fokuserer på lederrollen, og er fritatt fagansvar, gjør dem bedre rustet til å takle eventuelle utfordringer og motstand mot endring fra de ansatte. Det har vært full samstemthet blant respondentene om at deres viktigste oppgave i endringsprosessen har vært å skape trygghet, sørge for at medarbeiderne får den opplæringen de har behov for, være tilgjengelig og sørge for å videreformidle relevant og god kommunikasjon fra ledelsen.

Alle respondentene beskriver hvordan de har fått opplæring i å utføre rollen som mellomleder, lederkurs i praktisk endringsledelse samt informasjonsmateriell som dekker de fleste tema med hvordan de skal håndtere endringsprosessen. Til tross for bred og lang ledererfaring hos flere av respondentene, oppfatter vi at de lojalt har fulgt de samme instruksene og prosedyrene som har vært formidlet fra prosjektledelsen. Mellomlederne har fokusert på formidling av informasjon, brukt verdier som virkemiddel, håndtert usikkerhet hos medarbeidere og tilrettelagt for kursing og kompetanseheving.

---

Mellomlederne har benyttet sensemaking for å skape mening for egne medarbeidere i endringsprosessen. De har vært lojale mot beslutninger som er tatt høyere oppe i organisasjonen eller i prosjektledelsen, på tross av at de ikke nødvendigvis har vært enig i alt som er blitt formidlet. De har vært sin rolle bevisst som mellomleder, og har forstått hvor viktig det har vært for de ansatte å ha en leder som er trygg i sin rolle. Mellomlederne har brukt mye tid på å sette seg godt inn i informasjon som skulle videreformidles, de har vært svært involvert i rollen som endringsagent og brukt tid på å skape tillit hos sine medarbeidere. Alt dette samsvarer med rollen som fasilitator som Monica Rydland presenterer i sin doktoravhandling.

Det kommer også frem at både mellomledere og SKE som organisasjonen er bevisst på å skape endringskapasitet. Det å hindre at endringene går ut over den daglige driften har vært viktig. SKE har vært gjennom mange endringsprosesser de siste 7 årene, og har dermed mye erfaring med lignende endringsprosesser. Våre respondenter har varierende erfaring som mellomledere. De sørger for å tilrettelegge for at medarbeidere skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver, uten at de opplever unødvendig støy fra selve endringsprosessen.

Mellomlederne utøver sin rolle som endringsagent ved å skape trygghet - ved å redusere usikkerheten hos medarbeidere. Mellomlederne har videreformidlet mottatt informasjon på en måte som bidrar til trygghet og følelse av kontroll for de ansatte. I hele prosessen har kompetanse, disponering av ressurser og utvikling av nåværende ansatte vært viktig for organisasjonen og mellomlederne. Vi har fått indikasjoner på at tilgang til ressurser kan bli utfordrende i fremtiden. Det er flere som nevner at ressurser er omdisponert for å imøtekomme skatteyterne og arbeidsgivernes behov. De er også usikre på om det i fremtiden vil bli ansatt nye medarbeidere, eller om roboter skal erstatte eventuelle stillinger når noen slutter eller går av med pensjon.

## **7.Konklusjon**

Mellomleder har utøvd rollen som endringsagent ved først og fremst å være en fasilitator, der de har i stor grad benyttet sensemaking som virkemiddel. Verdiene til SKE eller PIN kodene som benyttes internt i etaten er aktivt benyttet gjennom i

---

endringsprosessen som virkemiddel for å bygge endringskapasitet i organisasjonen.

SKE har lang erfaring med å gjennomføre store og komplekse organisasjonsendringer og integrasjonsprosesser. Til sammen 7 større prosjekter er gjennomført siden 2013. Etaten har igangsatt et lederprogram "*Program i praktisk endringsledelse*" hvor det er et mål at lederne skal utvikle lederferdigheter, virkelighetsforståelse og større bevissthet om lederrollen. Mellomlederne som kom fra skatteoppkreverne i kommunene, har gjennom integrasjonsprosessen gått fra å være ledere som i mange tilfeller var en del av kommunenes toppledelse til å være en tilrettelegger som mellomleder og underdirektør i SKE. Endringen er stor da SKE til sammen har 5 ledernivå. Resultatet er at mellomlederne har gått fra stillinger med stor påvirkningskraft til en rolle hvor lederen utøver lederskap på laveste nivå.

Vi har som teoretisk utgangspunkt benyttet Monica Rydland sin doktorgradsavhandling: "*Middle managers role as change managers - Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change*" og artikkelen hennes: "*Hvilken rolle spiller mellomlederen?*".

Vi har i tillegg stilt oss spørsmålet: "*Hvordan har mellomlederne i SKE utforsket og utnyttet de tre ulike rollene i sitt arbeid som endringsagenter for etaten?*"

Konklusjonen basert på våre funn er at mellomlederne først og fremst fylte rollen som endringsagent i integrasjonsprosessen gjennom å være en fasilitator i organisasjonen. Lederne har bidratt til å bygge endringskapasitet og et kompetanseløft for ansatte i avdelingene. Videre ser vi også at mellomlederne er ambisiøse og har høyt fokus på utvikling av SKE, men som fornyer har de mindre fokus på egen utvikling. Vi konkluderer også med at mellomlederne ikke har de typiske egenskaper som "*fornyere*".

Rollen som markedsbeskytter konkluderer vi med at er ikke relevant for SKE.

### **7.1 Kritikk til oppgaven**

Vi ser at vårt prosjekt kan ha noen svakheter i utvalget av respondenter. Fem av respondentene kommer fra den kommunale delen SKO og en er nyansatt i SKE.

---

Dette ser vi kan gi negativt utslag på innsamlet data, noe som kan slå ut på helhetsinntrykket og svaret på vår problemstilling. Vi tar også kritikk for at vi valgte å la en ansatt i SKE plukke utvalget for oss, fremfor å sørge for et mer fordelt utvalg med ansatte som jobbet i SKE fra før sammenslåingen og de som kom over fra SKO.

Vi har også valgt å presentere data i narrativer, dette kan slå ut på verifisering da vi i teorien benytter i stor del “*storyene*” som kildemateriale og at her er det rom for fortolkninger. På den annen side dersom vi ikke hadde brukt narrativer ville vi nok ikke fått samme inntrykk i hvordan endringsprosessen faktisk opplevdes for mellomlederne i denne virksomhetsoverdragelsen.

### ***7.2 Anbefaling til videre forskning***

Vi ser i prosjektet at om denne oppgaven hadde vært av en større dimensjon ville det vært interessant å avdekke med medarbeidere under mellomlederne om deres oppfatning var den samme som mellomlederne. Vi anbefaler derfor en videre forskning der medarbeidere på lavere nivå blir inkludert for å teste ut om deres oppfatning i utøvelsen av rollen kan sammenlignes med mellomlederne.

---

## 8. Litteraturliste

- Alvesson, M. 2017. *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British journal of management*, 14, 69-83.
- Colman, H. L. 2014. *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grenness, T. 2012. *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Klarner, P., G. Probst & R. Soparnot (2008) Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of change management*, 8, 57-72.
- Konlechner, S., M. Latzke, W. H. Güttel & E. Höfferer (2019) Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human relations (New York)*, 72, 706-732.
- Meyer, C. B. 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Rydland, M. (2015) Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 47-55.
- . 2018. Middle Managers' Role as Change Agents - Variations in Approaches and their Contributions to the Progress of Change.
- Tucker, D. A., P. Yeow & G. T. Viki (2013) Communicating During Organizational Change Using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. *Management communication quarterly*, 27, 184-209.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

### ***Lenker***

Kronikk. Endringsetaten: 7 år – 7 typer endring (19/6-20)

<https://www.skatteetaten.no/presse/nyhetsrommet/endingsetaten-7-ar--7-typer-ending/>

---

## **9. Vedlegg**

### ***Vedlegg 1. Årsrapport***

Side 1-7 vedlagt, link til komplett Årsrapport i link;

<https://www.skatteetaten.no/globalassets/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/arsrapporter/arsrapport-2020---versjon-1.pdf>

### ***Vedlegg 2. Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021***

### ***Vedlegg 3. Intervjuguide***

### ***Vedlegg 4. Koding av data***





2020

# Årsrapport for Skatteetaten





# Innhold

|  |     |
|--|-----|
| I. Leders beretning.....                             | 5   |
| II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall ..... | 9   |
| III. Årets aktiviteter og resultater.....            | 15  |
| IV. Styring og kontroll i virksomheten .....         | 47  |
| V. Vurdering av framtidssikter .....                 | 63  |
| VI. Årsregnskap .....                                | 67  |
| Vedlegg.....   | 105 |



# I. Leders beretning

---

## **Innledning**

Skatteetaten sikrer det finansielle hovedgrunnlaget for offentlig virksomhet ved at skatter, avgifter og andre krav blir riktig fastsatt og innbetalt. Samlet skatte- og avgiftsproveny i 2020 utgjør 1 175 milliarder kroner.

Allerede før koronapandemien var det klart at 2020 skulle bli et spesielt år for Skatteetaten. Etaten skulle ta imot over tusen ansatte fra kommunene sammen med skatteoppkreveroppgavene; lansere ny skattemelding for lønnstakere og pensjonister i mars; og ta i bruk et helt nytt folkeregister. I mars ble Skatteetaten, som resten av landet, sendt hjem på grunn av pandemien. Den direkte konsekvensen var at alle landets skattekontor måtte stenge, de aller fleste medarbeidere ble sendt på hjemmekontor, og at overføringen av skatteoppkrevingen ble utsatt fra 1. juni til 1. november. Mange bedrifter ble umiddelbart økonomisk rammet av epidemien, og i slutten av mars fikk Skatteetaten i oppdrag å lage en kompensasjonsordning for næringslivet på tre uker.

Derfor er det tilfredsstillende at Skatteetaten gjennomførte alle disse oppgavene på en god måte. Som skattedirektør vil jeg takke alle ansatte for ekstraordinær innsats og betydelig fleksibilitet for å levere på samfunnsoppdraget.

## **Skatteetaten har levert**

Jeg tiltrådte som skattedirektør 19. oktober. Hans Christian Holte var skattedirektør frem til 3. august, da han startet i stillingen som arbeids- og velferdsdirektør. I perioden august til oktober fungerte Eve V. Bergli som konstituert skattedirektør.

I stort har etaten levert på samfunnsoppdraget i 2020. Det har vært fokus på å minimere konsekvensene av pandemien for samfunnet, og kjerneoppgavene har hatt høyeste prioritet. Sykefraværet har vært lavt i hele perioden, og medarbeiderne har jobbet godt fra hjemmekontor. En positiv effekt av perioden er at det har vært et stort digitalt løft både internt, i samarbeid med andre etater og mot næringslivet. Med unntak av den første perioden har etaten klart å holde skattekontorer åpne for tjenester som krever fysisk oppmøte.

Etaten har et høyt aktivitetsnivå. Det gjenspeiler seg i en fortsatt høy utnyttelsesgrad av budsjettmidlene, selv om tallene viser noe lavere utnyttelsesgrad enn for tidligere år. Det skyldes at omtrent 147 millioner kroner har blitt ompostert som følge av arbeidet med kompensasjonsordningene, og at utgifter til blant annet reiser er redusert som følge av virusutbruddet.

Det er områder vi ikke har kunnet levere på som forventet. Av de store prosjektene har prosjektet for modernisering av merverdiavgiftsområdet (MEMO) vært mest skadelidende, siden mange ressurser ble tatt ut til å jobbe med kompensasjonsordningene. Prosjektet har deretter levert godt. Prosjektet som utvikler ny skattemelding (SIRIUS) har hatt utfordringer knyttet til framdrift på grunn av hjemmekontor, men har hentet inn det meste av forsinkelsen mot slutten av 2020

Stedlige kontroller ble ikke gjennomført i en periode, og det har vært gjennomført færre arbeidsgiverkontroller. Det er derfor usikkerhet om etterlevelse på særskilt prioriterte innsatsområder, som det er

vanskelig å måle. Mange foretak har fått innvilget midlertidig betalingsutsettelse på skatt- og avgiftsområdet, og det øker risikoen for riktig innkreving i 2021.

### **Skattemeldingen**

På tross av pandemien ble en helt ny skattemelding tilgjengelig til befolkningen i mars. Skattemeldingsperioden ble gjennomført over all forventning - for det meste fra hjemmekontor landet rundt.

Rettidig levering av skattemeldinger for næringsdrivende har en nedgang fra 2019. Det er sannsynlig at pandemien har hatt en påvirkning i 2020, med utsatt leveringsfrist fra 31. mai til 31. august, og at tvangsmulkt for forsinket skattemelding for næringsdrivende ikke ble ilagt i 2020. Derimot har innrapporteringen av grunnlagsdata, som leveres som grunnlag for den forhåndsutfylte skattemeldingen, vært god.

### **Kompensasjonsordningen og skatteoppkreverfunksjonen**

I slutten av mars fikk Skatteetaten oppdraget med å utvikle og forvalte kompensasjonsordningen for næringslivet. Bedrifter som var rammet av koronaepidemien skulle få støtte til faste utgifter. Ordningen skulle være klar på rekordraske tre uker, og det klarte vi.

Den 2. november ble skatteoppkrevingen overført fra kommunene til Skatteetaten. Det betyr at Skatteetaten nå har et samlet ansvar for skatt og avgift, inkludert innkreving av restskatt og utbetaling av skatt til gode. Over 1000 nye, dyktige kollegaer ble overført fra kommunene til Skatteetaten – dermed er oppgavene og kompetansen nå samlet på ett sted.

### **Nytt folkeregister**

Høsten 2020 var det 56 år siden Folkeregisteret ble født, og det var på tide at det gamle folkeregisteret ble erstattet med et nytt. Moderniseringen av Folkeregisteret har vært et av de største utviklingsprosjektene i Skatteetaten. Resultatet er nye tjenester til innbyggerne, bedre kvalitet i opplysningene, og raskere og automatisert saksbehandling for Skatteetaten og andre brukere av Folkeregisteret. Kvaliteten på Folkeregisteret vurderes som god. Det er satt i gang tiltak for å bedre saksbehandlingstider og også for å sikre og styrke kvaliteten i registeret. Det er gjennomført en opprydding i d-nummer-databasen i Folkeregisteret ved at d-numre som ikke har hatt aktivitet de siste tre årene er satt som inaktive.

### **Internasjonalt**

Det internasjonale skattesamarbeidet i 2020 vært preget av et bredt spenn av erfaringsutvekslinger knyttet til koronapandemien. Skatteetaten har også bidratt til ferdigstilling av OECD rapporten "Tax Administration 3.0" som er et diskusjonsgrunnlag for fremtidens skatteadministrasjon.

### **Merverdiavgiftsområdet**

Merverdiavgiftsområdet er det nest største provenyområdet i etaten, så det er viktig med høy kvalitet på området. Innføring av tvangsmulkt har hatt en positiv effekt på at flere leverer, og leverer rettidig. Det har imidlertid endret seg i 2020, da det grunnet koronapandemien ble stans i tvangsmulkt. Dette, sammen med at deler av næringslivet sliter økonomisk, har ført til at færre leverer rettidig.

Arbeidet med å avklare om virksomheter i registeret oppfyller kriteriene for å være registret har hatt god effekt og vært med på å heve kvaliteten på registeret. Arbeidet med det nye IT-systemet for merverdiavgift (MEMO) blir viktig i årene fremover for å ytterligere høyne kvaliteten på merverdiavgiftsforvaltningen. Den først versjon av ny mva-registreringsløsning ble lansert 2. september med tilhørende ny saksbehandlingsløsning for mva-registrering. Dette har hatt en positiv effekt på kvaliteten og saksbehandlingstiden er redusert.

### **Veien fremover**

Den operasjonelle risikoen for 2021 påvirkes også av pandemien. Skatteetaten skal fortsette arbeidet med kontroller av kompensasjonsordningene. Andre konsekvenser kan bli at direkte kontakt med publikum kan bli redusert også i 2021 dersom publikumsmottak må holde stengt. Bruk av hjemmekontor vil fortsatt være et meget viktig bidrag for å opprettholde kontinuitet og unngå smitte. Samtidig kan hjemmekontor også gjøre noen arbeidsprosesser mer krevende ved at fagressurser ikke sitter samlet.

Sentrale oppgaver for Skatteetaten i 2021 inkluderer videre arbeid med modernisering av innkreving og mva-området, og en pilot for ny skattemelding for næringsdrivende.

Oslo 12. mars 2021

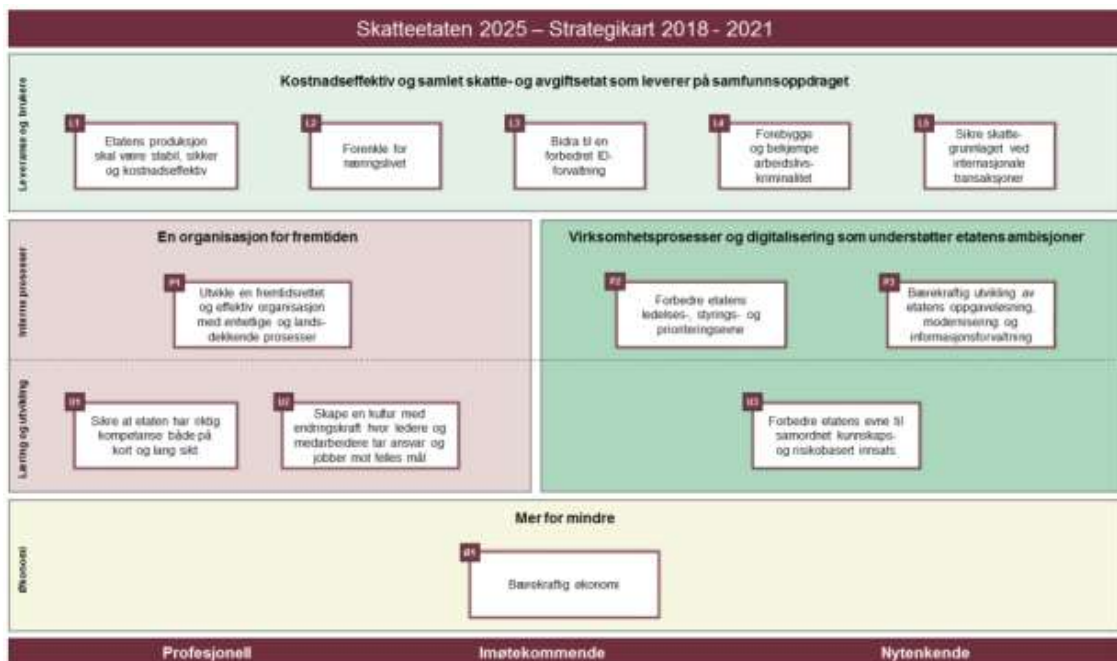


Nina Schanke Funnemark



# Skatteetaten 2025

## Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021







## Innholdsfortegnelse

|   |    |
|---|----|
| Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2018-2021 .....  | 1  |
| 1 Samfunnsoppdraget.....  | 4  |
| 2 Skatteetatens verdier .....   | 4  |
| 3 Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" .....  | 5  |
| 4 Sentrale trender, utviklingstrekk og utfordringer .....   | 5  |
| 4.1 Svakere offentlige finanser .....   | 5  |
| 4.2 Den teknologiske utviklingen akselererer .....  | 6  |
| 4.3 Aktørene som Skatteetaten forholder seg til er i endring .....  | 6  |
| 4.4 Informasjonsmengdene øker .....   | 7  |
| 4.5 Skatteetaten er for fragmentert.....  | 7  |
| 5 Strategiperioden 2018-2021 .....  | 8  |
| 5.1 STRATEGISK TEMA: Kostnadseffektiv og samlet skatte- og avgiftsetat som leverer på samfunnsoppdraget ..... | 9  |
| Bakgrunn.....   | 9  |
| 5.2 STRATEGISK TEMA: En organisasjon for fremtiden .....  | 14 |
| Bakgrunn.....   | 14 |
| 5.3 STRATEGISK TEMA: Virksomhetsprosesser og digitalisering som understøtter etatens ambisjoner .....         | 19 |
| Bakgrunn.....   | 19 |
| 5.4 STRATEGISK TEMA: Mer for mindre .....   | 23 |
| Bakgrunn.....   | 23 |



|                   |  |
|-------------------|--|
| Dokumenteier:     | Hans Christian Holte, skattedirektør         |
| Skrevet av:       | Skatteetaten 2025 - Strategiteamet           |
| Dato opprettet:   | 01.05.2017                                   |
| Dato sist endret: | 11.09.2017                                   |
| Versjon:          | 1.0  |
| Filnavn:          | Virksomhetsstrategi for 2018-2021            |
| Godkjenning:      | Godkjent av skattedirektør 11 september 2017 |
| Dok.ref           | <El.ark nr>                                  |

Strategiteamet har på vegne av skattedirektøren hatt ansvaret for utarbeidelsen av virksomhetsstrategien. Følgende personer har vært medlemmer i strategiteamet og deltatt i ulike faser av arbeidet:

Jan Ove Akerjordet (leder), SKD/VS  
Cathrine Sjøberg, SKD/VS  
Ørjan Munkvold, SKD/VS  
Øystein Thomassen, SKD/VS  
Geir Teigland, SKD/RA  
Jan Fredrik Håvie, SKD/I&U  
Inger Mari Ouren, SKD/I&U  
John Alfred Sæthre, SKD/RE  
Kristine Stødle, SKD/HR  
Tormod Varhaugvik, SKD/IT-stab  
Regine Hatleskog Vastvedt, SKV/SFU  
Ben Brynlund, SI  
Ine Haustreis, Nye skatt prosjektet

I siste fase av arbeidet deltok også følgende personer:

Stine Olsen – Skatt Øst,  
Rune Langsø Johansen – Skatt Midt,  
Marta Johanne Gjengedal – Skatt Vest

### **Sentrale grunnlagsdokumenter for innholdet i virksomhetsstrategien**

Omgivelsesanalysen 2016

Fremtidsbildet 2018-2021

Rapportsamling – grunnlag for utarbeidelse av virksomhetsstrategien 2018-2021



## 1 Samfunnsoppdraget

Skatteetaten har et omfattende samfunnsoppdrag som skal danne et finansielt hovedgrunnlag for offentlig virksomhet. Samfunnsoppdraget innebærer at etaten skal tilrettelegge for inntekter til det offentlige gjennom riktig og effektiv fastsettelse og innkreving av skatter og avgifter vedtatt av Stortinget. Etaten har et faglig ansvar for, og skal føre tilsyn med de kommunale skatteoppkrevernes innkreving av direkte skatter, trygdeavgift og arbeidsgiveravgift. I tillegg er forvaltningen av Folkeregisteret en del av samfunnsoppdraget til Skatteetaten.

Aktørene som Skatteetaten forholder seg til i utøvelsen av samfunnsoppdraget sammen med det til enhver tid gjeldende regelverk, danner grunnlaget for etatens oppgaveløsning. Måten etaten har innrettet oppgaveløsningen på har endret seg over tid. Ikke minst har innføring av nye teknologiske løsninger bidratt til dette.

Skatteetaten må med jevne mellomrom vurdere om etaten er innrettet på riktig måte for å løse samfunnsoppdraget. I Omgivelsesanalysen 2016<sup>1</sup> er det identifisert flere forhold i etatens eksterne omgivelser og interne forhold som vil påvirke Skatteetatens oppgaveløsning. Dette er kunnskap som er hensyntatt i utarbeidelsen av virksomhetsstrategien for 2018-2021.

## 2 Skatteetatens verdier

Skatteetatens sentrale verdier er **profesjonell, imøtekommende og nytenkende**. Disse verdiene er grunnleggende for å løse samfunnsoppdraget og realisere ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025". Verdiene skal prege etatens omdømme blant brukere og samarbeidspartnere, og være retningsgivende for hvordan etaten skal løse sine oppgaver.

For at etaten skal lykkes med å bygge et omdømme som profesjonell, imøtekommende og nytenkende, må verdiene etterlevs internt. Selv om begrunnelsen og beskrivelsen av verdiene tar utgangspunkt i samfunnsoppdraget, er det en tydelig kobling til hvordan etatens ansatte skal løse sine oppgaver internt.

Bildet nedenfor oppsummerer hva som menes med de tre verdiene som danner Skatteetatens PIN-kode.

### **P** PROFESJONELL

#### Høy etisk standard

Etaten forvalter store verdier og mye sensitiv informasjon i oppgaveløsningen. Det krever at etatens ansatte har høy etisk kompetanse og bevissthet i arbeidet. Etske utfordringer og tvil skal drøftes og diskuteres for å fremme læring og bevissthet.

#### Høy kvalitet i oppgaveløsning

Skatteetaten er en kunnskapsbedrift. For at vi skal fremstå profesjonell, med høy kvaliteten på tjenestene og produksjonen, er det nødvendig at alle ansatte tar ansvar og bidrar med høy faglig kompetanse og integritet i oppgaveløsningen.

#### Vi jobber kunnskapsbasert

Etaten skal lytte og forstå brukernes ønsker og behov, og handle på bakgrunn av forsknings- og erfaringsbasert kunnskap. På den måten skal det sikres et best mulig beslutningsgrunnlag for hvordan etaten bruker og forvalter sine ressurser.

### **I** IMØTEKOMMENDE

#### Lyttende

Evnen til å lytte er viktig for læring og utvikling. Vi må lytte til våre brukere for å identifisere behov og forstå forventninger, og vi må lytte til våre samarbeidspartnere for å fremme helhetsforståelse og søke gode løsninger sammen.

#### Vise respekt

Effektivt samarbeid i tverrfaglige team er ikke mulig uten en grunnleggende respekt for andres synspunkter og vurderinger. Vi skal være nysgjerrig og inkluderende i vår søken etter gode løsninger og bedre helhetlig forståelse.

#### Brukerfokus

God service handler om å vise omtanke, ha respekt og ta hensyn. Gjennom slik atferd bygger vi en samarbeidskultur hvor etatens brukere står i fokus.

### **N** NYTENKENDE

#### Modig

En viktig forutsetning for utvikling er å ha mot til å prøve ut nye ideer eller utfordre etablerte sannheter. Det å forlate noe innarbeidet til fordel for noe nytt og ukjent, krever mot. Skal vi lykkes med nytenkning, må det være kultur for å tenke nytt og annerledes.

#### Pådriver

Etaten skal være utviklingsorientert og innta en tydelig rolle som fornyer. Etaten har som ambisjon å være en pådriver og initiativtaker overfor samarbeidspartnere, og i fellesskap komme fram til gode løsninger og bedre helhetsforståelse.

#### Endringsvillig

For å lykkes med utviklingen må etaten ha en organisasjon og kultur som raskt og effektivt evner å implementere nye ideer og løsninger til virkelighet.

<sup>1</sup> Omgivelsesanalysen 2016; Publisert i september 2016 som første leveranse i strategiarbeidet

### 3 Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025"

Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" ble første gang presentert på strategikonferansen i mai 2014. Det beskriver hva ledelsen mener skal kjennetegne etaten i 2025 og angir en felles og overordnet retning for etatens ønskede langsiktige utvikling.

Som en del av arbeidet med Virksomhetsstrategien 2018-2021 har det vært en gjennomgang av fremtidsbildet for å se om det er grunnlag for å justere noe av innholdet.

Gjennomgangen har vist at hovedinnholdet fra det opprinnelige fremtidsbildet fortsatt gjelder. Samtidig har det vært behov for å gjøre noen justeringer med tanke på klarhet, språk og konsistens mellom de fire perspektivene. I tillegg har digitalisering blitt gjort tydeligere sammenlignet med første versjon av fremtidsbildet. Figur 1 nedenfor viser kortversjonen av det oppdaterte fremtidsbildet.

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Leveranser og brukere | Vi leverer effektivt, bidrar til forenkling og sikrer høy etterlevelse | Samfunnet har tillit til at etaten på en kostnadseffektiv måte sikrer at samfunnsoppdraget etterleveres og proveny innkreves. Samfunnet opplever økte hindringer mot svart økonomi og økonomisk kriminalitet. Næringslivet har en enkel, forutsigbar og helhetlig samhandling med etaten. Samfunnet opplever at identitetsforvaltningen helhetlig, sikker og pålitelig. Norsk skattegrunnlag er sikret ved internasjonale transaksjoner. Lønnstakere og pensjonister opplever at etatens digitale tjenestetilbud dekker deres behov. Samfunnet opplever helhetlig innkreving av statlige krav. Samfunnet opplever at etaten deler og forvalter informasjon på en sikker måte. |
| Interne prosesser     | Vi er en smidig organisasjon som jobber smart og helhetlig             | Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved økt gjensidig forpliktende samarbeid med etatens samhandlingspartner. Tjenesteyting og myndighetsutøvelse forbedres ved å se brukers atferd på tvers av etatens verdikjeder. All tjenesteyting skal sikre at etatens brukere kan ivareta sine rettigheter og oppfylle sine plikter så nær hendelsen som som mulig. Alt endringsarbeid ivaretar sammenheng mellom prosess, regelverk, teknologi og organisasjon. Automatisert informasjonsflyt og digital myndighetsutøving er fundamentet i samfunnsprosessene etaten forvalter.  |
| Læring og utvikling   | Vi har sterke og utviklingsorienterte fagmiljøer                       | Skatteetaten verdsetter kompetanse og er en attraktiv arbeidsgiver. Etaten jobber målrettet med kompetansestyring og kompetanseanvendelse og har en systematisk og effektiv kunnskapsforvaltning. Skatteetaten har en kultur for kontinuerlig forbedring og endring. Etaten benytter effektive digitale løsninger for å understøtte arbeidsprosessene.  |
| Økonomi               | Vi bruker midlene målrettet og effektivt                               | Skatteetaten løser samfunnsoppdraget på en kostnadseffektiv måte. Skatteetaten jobber systematisk med effektivisering og gevinstrealisering. Skatteetaten evner å allokere ressurser i tråd med etatens strategiske prioriteringer. Skatteetaten samhandler med andre virksomheter for å utnytte ressurser best mulig.  |

Figur 1 - Fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" oppsummert

Det oppdaterte fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" er beskrevet i et eget dokument. Virksomhetsstrategien 2018-2021 skal understøtte og bidra til å realisere det oppdaterte fremtidsbildet.

## 4 Sentrale trender, utviklingstrekk og utfordringer

### 4.1 Svakere offentlige finanser

Det har lenge vært klart at den såkalte eldrebølgen vil inntreffe for fullt i perioden 2020-2025. Dette innebærer at forholdet mellom inntekter og utgifter i Norge endres fra det vi er vant til. Utgiftene knyttet til befolkningsutviklingen vil legge beslag på det meste av veksten i skatteinntektene i årene som kommer. Sammen med reduserte inntekter fra Statens pensjonsfond, vil dette gradvis øke presset på offentlige finanser.

Offentlige etater stilles overfor krevende økonomiske rammebetingelser frem mot 2025. Regjeringens perspektivmelding 2017<sup>2</sup> viser at forholdet mellom statens inntekter og utgifter endrer seg raskt. I 2030 kan offentlige utgifter overgå inntektene dersom ikke nødvendige tiltak settes i gang. For staten betyr dette at tiltak må iverksettes for å redusere kostnadene og øke inntektene. Skatteetaten har allerede fått beskjed om at vi kommer til å få årlige budsjettreduksjoner på minimum 0,5%.

## 4.2 Den teknologiske utviklingen akselererer

Omgivelsesanalysen 2016 viser til at den teknologiske utviklingen akselererer raskere enn noen gang og påvirker stadig flere områder i samfunnet. Det er mange eksempler som viser at utviklingen går raskt.

Om få år vil selvkjørende biler være en del av trafikkbildet. Datamaskiner innebygd i våre armbåndsur, hvitevarer, kjøkkenmaskiner, varmeovner, betalingsterminaler, medisinsk utstyr og tusenvis av andre ting vil kunne kommunisere via internett.

Informasjonsmengdene øker voldsomt. Analyse av store mengder informasjon til ulike formål ved hjelp av stadig kraftigere datamaskiner og verktøy, er blitt en stor industri. Stadig flere virksomheter blir basert på forvaltning av informasjon og i mindre grad på tradisjonell produksjon.

Selvlærende datamaskiner (artificial intelligence eller AI) som finner svar på spørsmål, løser oppgaver og utvikler ny kunnskap raskere enn et menneske kan, er allerede en realitet. Om kort tid vil det være helt vanlig med datamaskiner som både forstår menneskelig tale og hva som ble ment. Industrier og virksomheter kommer til å bli mer og mer robotbaserte.

Den teknologiske utviklingen kan gjøre etaten mer effektiv og frigjøre ressurser til andre oppgaver. Endringer i teknologiske muligheter vil i løpet av årene frem mot 2025 (og videre) få stor betydning for etatens arbeidsprosesser, kompetansebehov, teknologiske plattform og organisasjonen. Det er sannsynlig at flere av etatens oppgaver over tid, helt eller delvis, vil kunne bli erstattet av smarte IKT-løsninger. Samtidig må Skatteetaten unngå å havne i en situasjon der etatens systemer og løsninger blir utdaterte og inkompatible med omgivelser som er i rask endring.

## 4.3 Aktørene som Skatteetaten forholder seg til er i endring

Økende grad av internasjonalisering (globalisering) visker ut landegrenser. Det finnes i dag knapt et saksfelt hvor vi i Skatteetaten utelukkende kan forholde oss til et rent nasjonalt perspektiv. Økonomiske aktører (stater og næringsliv) er i ferd med å bli vevd sammen i et omfattende og globalt system.

Næringslivet er i endring. Nye forretningsmodeller vokser frem som følge av blant annet nye teknologiske muligheter, frihandelsavtaler og fjerning av barrierer mellom land og et tankesett som er stadig mer globalt. Næringslivet opererer på nye og mange flere arenaer og markeder enn tidligere. Stadig flere virksomheter (både store og små) etablerer seg på tvers av landegrenser. Kjøp og salg av varer og tjenester ved bruk av internett øker i omfang. Virksomhetene får skatte- og avgiftsmessige relasjoner til flere land. Å bestemme hvilket land som skal ha hvilken skatt, er derfor krevende.

Mange tradisjonelle bransjer har opplevd store utfordringer og har til dels blitt utkonkurrert. Utenlandske selskaper som Google og Facebook er i ferd med å overta annonsemarkedet på bekostning av norsk presse og aviser legges ned. Plateselskaper legges ned som følge av konkurransen med Spotify. Norske IT-bedrifter opplever sterk konkurranse fra aktører som tilbyr tjenester fra andre land. Taxinæringen trues av Uber og hotellnæringen presses av Airbnb. Norske selskaper har i mindre grad lyktes i å etablere denne type næringer selv. Delingsøkonomien er på full fart inn.

Arbeidsmarkedene blir mer og mer internasjonale. Det vil være høy grad av mobilitet over landegrenser for kortere og lengre oppdrag. For arbeidstakere som kan jobbe via internett, vil det om få år være like vanlig å jobbe internasjonalt som nasjonalt. Stadig flere vil jobbe som selvstendig næringsdrivende. Arbeidstakere vil i økende grad ikke bare være bosatt i Norge. De representerer ulike språk og kulturer og vil ha skattemessige forhold ikke bare til Norge, men også til andre lands skatteadministrasjoner.

---

<sup>2</sup> Meld. St. 29 (2016–2017) – Perspektivmeldingen 2017





Den akselererende teknologiske utviklingen i samfunnet øker forventningene til offentlige etaters løsninger, saksbehandlingstider og servicegrad. Nye heldigitale generasjoner av unge voksne som har vokst opp med alle mulige tekniske muligheter skal snart inn i arbeidslivet. Uten endringer i måten offentlig sektor utvikler og/eller kjøper slike løsninger på, kan det bli vanskelig å holde tritt med utviklingen.

Fremtidens teknologiutvikling kan også benyttes til å bedrive og skjule økonomisk kriminalitet. Dette skjer allerede i dag og er en stor bekymring for mange lands skatteadministrasjoner. Internasjonaliseringen gjør ikke situasjonen enklere. Verktøyene og mulighetene til å kunne kontrollere og bekjempe økonomisk kriminalitet, må videreutvikles. Dette er krevende, og det er allerede etablert samarbeid mellom land for å finne løsninger på disse og andre utfordringer. Endringer i det eksterne risikobildet vil også kunne påvirke hvordan etaten må jobbe med helse, miljø og sikkerhet.

Konkrete forslag om harmonisering av skatteregler og skattesystem er noe man forsøker å få til. Men dette er basert på frivillighet. Samtidig er det også en skattemessig konkurranse mellom land som gjør at samarbeid ikke alltid er like lett. En stadig mer globalisert verden krever et betydelig økt samarbeid og utveksling av informasjon mellom offentlige etater og næringslivet i ulike land.

#### 4.4 Informasjonsmengdene øker

Mengden skatte- og avgiftsrelaterte transaksjoner på tvers av landegrensar har økt lenge og vil fortsette å øke. Dette setter krav til etatens datasystemers evne til å ta imot dataene, samt etatens evne til å vurdere dataenes kvalitet og analysere disse.

En stor utfordring som en følge av de nevnte endringene, er at grunnlagsdata som i dag har en høy kvalitet og som blant annet benyttes til å forhåndsutfylle selvangivelser, ikke lengre vil være like lette å kvalitetssikre som før. *«Trendene med nye forretnings-modeller, nye betalingsløsninger, økt antall frilansere uten fast arbeidsgiver og økt andel skattytere med utenlandsforhold, gjør det usikkert om grunnlagsdata for tredjeparter i årene fremover vil sikre et like dekkende bilde av den økonomiske aktiviteten som i dag. [...] Nye betalingsforetak, inkludert nye betalingsløsninger, er ikke underlagt den samme rapporteringsplikten som tradisjonell virksomhet. [...] Når omfanget av disse er i vekst, vil det medføre at vesentlige deler av økonomisk virksomhet ikke rapporteres til Skatteetaten i form av grunnlagsdata.»* (hentet fra Analysenytt 02/2016)

#### 4.5 Skatteetaten er for fragmentert

Vurderinger av dagens organisering<sup>3</sup> av Skatteetaten viser at etaten er fragmentert. Det er identifisert fragmentering innenfor både styring, utvikling og i etatens oppgaveløsning. Uklare roller-, ansvars- og myndighetsforhold bidrar sterkt til dette. Dette gjelder like mye i Skattedirektoratet som ute i driftsenhetene.

Fragmenteringen oppleves på ulike måter. Internt i direktoratet fører dette til at det opprettes mange koordineringsledd og beslutningsarenaer for å kompensere for svakhetene. Med det resultat at det skapes et uoversiktlig bilde av hvem som tar beslutninger. Det finnes eksempler på at det gis styringssignaler fra ulike sidestilte fag-/styringsmiljø som ikke er koordinert. Driftsenhetene opplever dette blant annet gjennom at de ikke får entydige nok signaler fra direktoratet.

Innad i driftsenhetene har ulike funksjonsområder like eller overlappende oppgaver og ansvarsområder som gir utfordringer. Oppgaveløsningen på mange nivåer i etaten er ikke alltid optimal og dobbelt- og merarbeid forekommer mer enn ønskelig. Dette skaper ineffektivitet og overlapping av kompetansmiljøer. Det er også konkurranse mellom enheter om ansvar og oppgaver. Samarbeid på tvers av enhetene kan bli hindret som følge av "kamper" om ansvaret for nasjonale oppgaver/ansvar/segment som ikke gagnar helheten.

Det mangler en helhetlig tilnærming til aktørene. Et eksempel på dette er at mange ulike miljøer i etaten har publikumskontakt med overlappende ansvarsområder. Dette gjør at det brukes unødvendig tid og

<sup>3</sup> Nye skatt rapport; Vurdering av dagens organisering, 2016

ressurser på koordinering mellom disse miljøene. De fem regionene har ganske like oppgaver, men jobber ikke nødvendigvis på samme måte mot samme type aktører.

Når det gjelder bestiller- og leverandørmodellen er det påvist at modellen ikke er implementert godt nok i etaten. Det er manglende forståelse for og etterlevelse av prosessene i bestiller- og leverandørmodellen. Styringssignaler er heller ikke godt nok koordinert mellom SKD og SITS. Det mangler også en gjensidig forståelse mellom SITS som leverandør og driftsenhetene som bruker av de interne tjenestene.

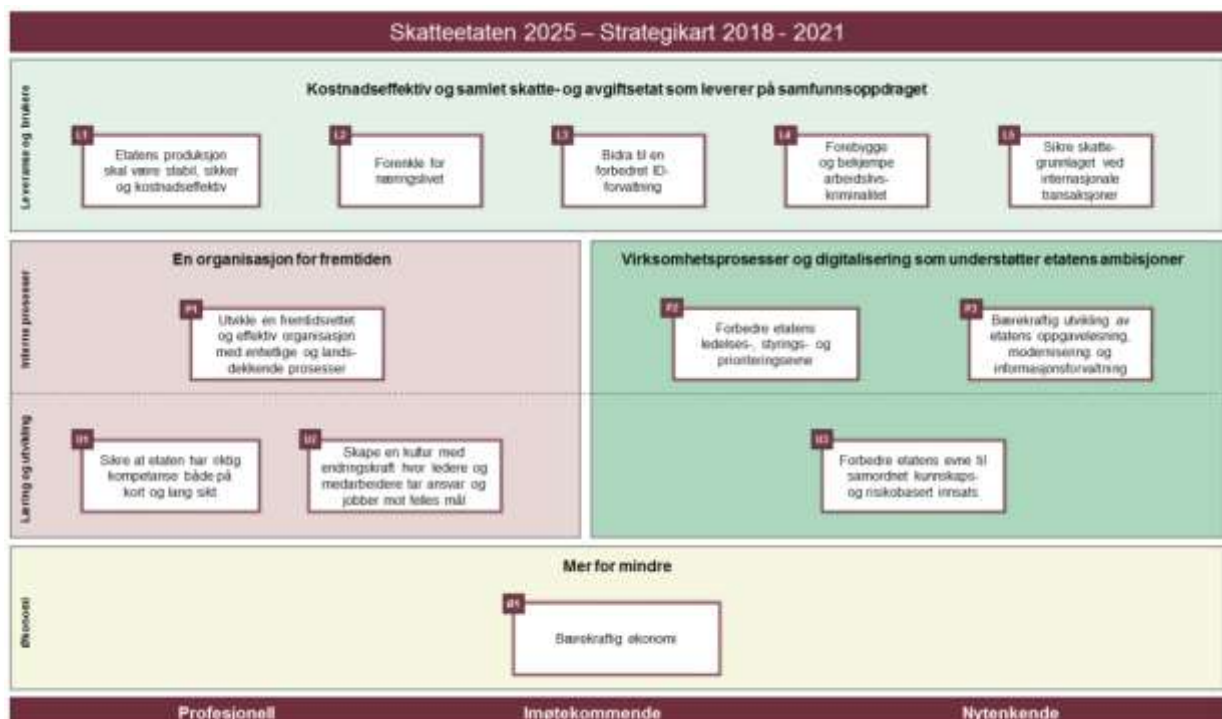
På utviklingsområdet er det mange aktører inne i bildet. Dette er naturlig da det alltid vil være en rekke fagfelt og miljøer som må involveres. Men det kan være uklart hvem som har hvilken rolle og hvem som er premissleverandør overfor hvem. I utviklingsarbeid er det både faglige, prosjektmessige og styringsmessige forhold som kan oppleves som uklare.

## 5 Strategiperioden 2018-2021

I strategikartet for perioden 2018-2021 (figur 2) er virksomhetsstrategien uttrykt på én side. De strategiske temaene med underliggende strategiske mål, angir retningen som gjelder for strategiperioden 2018-2021.

Skattedirektørens strategikart for perioden 2018-2021 består av fire strategiske temaer og 12 strategiske mål. Hensikten med de strategiske temaene er å tydeliggjøre vesentlige sentrale prioriteringer i perioden. Hvert tema består av et antall mål som skal bidra til å realisere ambisjonen i temaet. De fire temaene understøtter hverandre og må sees i sammenheng.

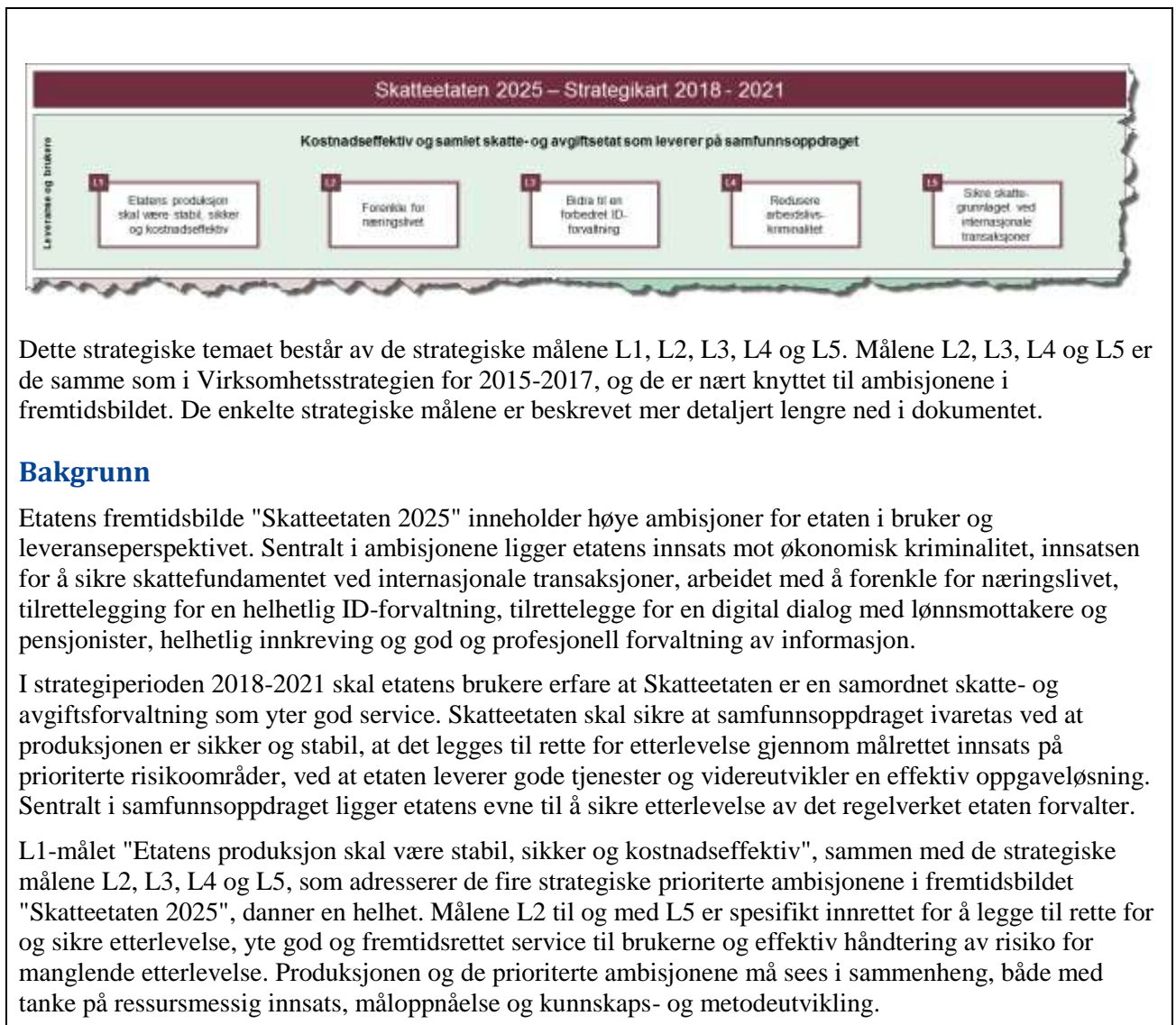
Realisering av strategien styres gjennom de strategiske målene i strategikartet. Målene er utgangspunktet for innholdet i skattedirektørens styringskort. Alle andre styringskort skal være bidrag til at dette styringskortet realiseres og lykkes.



Figur 2 - Strategikart for Skatteetaten 2018-2021

Hva som ligger i de ulike strategiske temaene og de enkelte målene og hva som skal kjennetegne måloppnåelsen for målene, er beskrevet nærmere nedenfor.

## 5.1 STRATEGISK TEMA: Kostnadseffektiv og samlet skatte- og avgiftsetat som leverer på samfunnsoppdraget



### L1 - Etatens produksjon skal være stabil, sikker og kostnadseffektiv

Endringer i etatens omgivelser, økonomiske rammer og endringer i etatens organisering vil i perioden utfordre etatens evne til å levere en stabil, sikker og kostnadseffektiv produksjon. I perioden må kostnaden ved å gjennomføre den årlige produksjonen bli vesentlig redusert.

I perioden er det avgjørende at produksjonen videreutvikles for å tilpasse etaten til endrede rammebetingelser, omgivelser og forventninger fra brukerne. Nye former for oppgaveløsning må legge til rette for kostnadsreduksjon og produktivitetsøkning. Når det skal legges til rette for en ny oppgaveløsning i en ny organisasjon er det et potensiale for å tenke nytt, ta i bruk ny teknologi og øke effektiviteten.

#### Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:

- Etatens produksjon gjennomføres:
  - I tråd med fastsatte krav
  - Med en god balanse mellom kvalitet og effektivitet
  - Uten brudd på konfidensialitet og integritet eller andre hendelser som kan svekke brukernes tillit til





etaten.

- Vi har etablert en mer kostnadseffektiv produksjon ved å realisere muligheter for rutine-, prosess- og regelverksendringer. Herunder:
  - Vi har et riktig informasjonsgrunnlag med høy kvalitet.
  - Vi har digital dialog og effektive tjenester til brukerne.
  - Vi har etablert effektive betjeningsstrategier og økt treffsikkerheten i virkemiddelbruken basert på kunnskap om risiko, brukeradferd og effekter av etatens innsats.
  - Vi har en samordnet og effektiv offentlig innkreving
- En ny organisasjon vil i løpet av perioden legge til rette for at etatens produksjon er stabil, sikker og kostnadseffektiv.
  - Omorganiseringen skal gjennomføres uten betydelig negativ konsekvens for provenyet og tilliten til etaten.

## L2 - Forenkle for næringslivet

Å realisere fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" innebærer omfattende fornyelser i etatens tjenesteleveranser til samfunnet. Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv har forventninger om en enklere hverdag. Bevisst utnyttelse av digitaliseringens muligheter gjør at vi kan oppnå begge deler. Digital agenda (St.melding 27 (2015-2016)) varsler et digitalt taktskifte og høyere ambisjonsnivå, og setter brukerens behov i sentrum for en sterk og strategisk satsing for å realisere disse gevinstene. Tjenester skal oppleves som helhetlige og sammenhengende, også på tvers av offentlige etater.

Utgangspunktet må være et helhetssyn på aktørene og de økonomiske prosessene i samfunnet. Skatteetaten skal sikre at skattesystemet etterlevs, så enkelt som mulig for aktørene, og med så lav ressursinnsats som mulig fra Skatteetaten. Digitaliseringen gir økte muligheter til å tilpasse rapporteringen til myndighetene til næringslivets egne prosesser. Det gir mulighet til økt datakvalitet, samtidig som belastningen med rapportering reduseres. I denne perioden prioriterer vi tilrettelegging for fremtidig forenkling for næringslivet gjennom de store utviklingsprosjektene i etaten.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Gitt at etaten i 2017 får tilsagn om finansiering av Sirius-prosjektet, vil det i 2018-2021 bli lagt til rette for omfattende modernisering av skattemeldingsprosessen. Dette vil være et stort bidrag til forenkling for næringslivet i perioden 2022-2025.
- Gjennom samarbeid med næringslivet har vi fått bedre innsikt i næringslivets prosesser og administrative kostnader for etterlevelse. I forbindelse med regel- og systemutvikling gjennomfører vi kost/nytte vurderinger og innhenter kunnskap om næringslivets prosesser og hvordan disse påvirkes av etatens krav.
- Vi har etablert og utnyttet standarder for utveksling av næringslivsinformasjon:
  - En elektronisk standard for rapportering av regnskapsdata fra virksomheter til skattemyndighetene (SAF-T) gjelder fra 1. januar 2018, og representerer en ny tidsalder for regnskap, skatt, avgift og kontroll. Vi har etablert gode prosesser for å utnytte denne informasjonen.
  - Vi har tilrettelagt for distribusjon av utvalgte åpne næringslivsdata og bruk av registerinformasjon. Skatteetaten besitter store mengder informasjon som næringslivet kan nyttiggjøre i sin næringsvirksomhet og i tjenester de tilbyr.
- Vi har utviklet vårt samarbeid med andre offentlige etater med tanke på forenkling knyttet til innhenting av informasjon, felles regelverksutvikling og harmonisering av begrepsbruk.



### L3 - Bidra til en forbedret ID forvaltning

Ansvar for ID-forvaltningen i Norge er i dag fordelt på flere aktører. Skatteetaten har ikke et overordnet ansvar for ID-forvaltningen, men etaten har ansvar for Folkeregisteret som spiller en sentral rolle i den samlede ID-forvaltningen. En viktig del av Skatteetatens samfunnsoppdrag er å sikre at Folkeregisteret har høy kvalitet og dekker samfunnets behov for et sentralt personregister. I fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" er ambisjonen at samfunnet opplever at identitetsforvaltningen er helhetlig, sikker og pålitelig.

For å lykkes med å realisere en helhetlig identitetsforvaltning må Skatteetaten ha et tett og godt samarbeid med andre sentrale aktører som Politiet og Utlendingsdirektoratet (UDI). Den pågående digitaliseringsprosessen i offentlig sektor gir gode muligheter for sikker informasjonsutveksling mellom offentlige etater, samtidig som det kan oppstå utfordringer knyttet opp mot ulike regelverk og systemer som skal samkjøres.

Ny lov om folkeregistrering med tilhørende forskrift trer i kraft 1.10.2017 og klargjør folkeregisterets formål og åpner for et mer aktivt folkeregister. I tillegg gir prosjekt modernisering av Folkeregisteret en ny teknisk plattform med økte muligheter til å videreutvikle digitale prosesser. Dette innebærer at fremtidens folkeregister vil levere digitale tjenester tilpasset brukernes behov.

Entydig og sikker knytning av personopplysninger til en persons identitet er avgjørende for sikkerhet, effektivitet og personvern innen både offentlig og privat sektor. Enkle og tilstrekkelig sikre prosedyrer for identifikasjon og personer, samt tilgang til et pålitelig folkeregister er viktig. Økt arbeidsmobilitet stiller nye krav til rutiner og gjør det nødvendig med utveksling av persondata på tvers av landegrensler. I dag er det kun en begrenset, automatisk informasjonsutveksling mellom de nordiske landene.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har bidratt til at enkeltindivider kun er registrert og knyttet opp mot en identitet
- Vi har fortløpende realisert planlagte gevinster av modernisert folkeregister.
- Vi har avklart og etablert tilknytning mellom folkeregisteret og Justisdepartementet sitt biometriregister.
- Vi har avklart etatens rolle og ansvarsforhold mot andre sentrale myndigheter i arbeidet med sikker identitetsforvaltning i det norske samfunnet.
- Vi har bidratt til å etablere et funksjonelt digitalt grensesnitt mellom aktørene i ID-forvaltningen og lagt til rette for god samhandling.
- Vi har styrket utveksling av persondata gjennom deltakelse i et europeisk informasjonsnettverk. I første omgang er ambisjonen å videreutvikle utveksling av data i Norden, deretter i et europeisk perspektiv.
- Vi har kartlagt, prioritert og fremmet forslag om styrket hjemmelsgrunnlag for å sikre en helhetlig ID-forvaltning internt i etaten. De to samfunnsoppdragene "sikre at skatter blir riktig fastsatt og innbetalt" og "sørge for et oppdatert folkeregister" må ikke være motstridende.
- Vi er en synlig aktør i samfunnsdebatten om ID-forvaltning.
- Vi har opprettholdt og videreutviklet kompetanse på ID-forvaltning, herunder ID-kontroll.

For at vi skal levere på ambisjonene i strategiperioden 2018-2021 må de lovmessige og tekniske forholdene mellom biometriregisteret og folkeregisteret avklares. Om ID-forvaltningen skal sikre at en fysisk person kun opptrer med en identitet i Norge, må ID-håndteringen knyttes opp mot bruk av biometri.

Utstedelse av nasjonale ID-kort har blitt utsatt, og 1.april 2018 er satt som dato for utrulling av kortene. De nasjonale ID-kortene vil inneholde mulighet for å lagre biometriske data som kan brukes for å undersøke



om vedkommende har kun en identitet i Norge. Full realisering av ambisjonene i dette målet forutsetter at det i strategiperioden etableres et Nasjonalt biometriregister, og at de lovmessige og tekniske forholdene mellom biometri og folkeregisteret kommer på plass i perioden.

#### L4 - Forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet

Arbeidslivskriminalitet er kriminalitet som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter. Kriminaliteten er gjerne utført organisert og kan utnytte arbeidstakere eller virke konkurransevridende og/eller undergraver samfunnsstrukturen. Skatteetaten retter sin innsats mot å forebygge og bekjempe skatte- og avgiftsunndragelser knyttet til arbeidslivskriminalitet.

I strategiperioden 2015-2017 har Skatteetaten iverksatt flere utviklingstiltak for å redusere arbeidslivskriminalitet, herunder metodeutvikling, kunnskapsbygging, samarbeid med andre etater og land, register og ID-kvalitet, regelverksutvikling og kompetanseutvikling. Utviklingstiltakene får samfunns- og brukereffekter først når de har fått virket over tid. Skatteetaten må arbeide videre med å kartlegge omfanget og utviklingen av skatte- og avgiftskriminalitet i Norge. Bedre kunnskap om skatteunndragelser vil på sikt gi bedre innretning av etatens innsats for bekjempelse av etterlevelsrisikoen.

Arbeidslivskriminalitet er sammensatt og må bekjempes gjennom felles innsats fra politiet, Skatteetaten, Arbeidstilsynet, NAV og andre offentlige etater. Samarbeidet har i første strategiperiode blitt styrket og mer systematisk på sentralt, regionalt og lokalt nivå. Skatteetaten har forpliktet seg til å følge opp Regjeringens reviderte strategi mot arbeidslivskriminalitet med tilhørende handlingsplan for 2017-2019.

Arbeidslivskriminalitet er videre en grenseoverskridende utfordring og det er nødvendig at Skatteetaten deltar og styrker samarbeidet med andre land for å oppnå resultater.

#### *Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:*

- Vi har rettet innsatsen etter etterlevelsismetodikken og mot alle aktører i risikobildet og etaten jobber målgruppeorientert (medspillere, motspillere og usikre) ved å bruke etterlevelsismetoden.
- Vi har forbedret kvaliteten i Merverdiavgiftsregisteret og Folkeregisteret, særlig gjennom virksomhetsavklaringer og økt ID-kvalitet.
- Vi har et tett samarbeid med andre offentlige etater og arbeids- og næringslivet, og understøtter Regjeringens strategi og Felles handlingsplan.
- Vi setter næringslivet og andre innkjøpere i stand til å velge bort useriøse leverandører og følge opp kontrakter, ved å tilby åpne næringslivsdata.
- Skatteetaten skal være ledende på valg og oppfølging av seriøse leverandører.
- Vi arbeider grenseoverskridende for å redusere arbeidslivskriminalitet, ved å benytte internasjonale arenaer og mulighetene som ligger i avtalene om informasjonsutveksling med andre land.
- Vi har kartlagt behov, prioritert og fremmet forslag om regelverksutvikling som kan ha betydning for å forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet.
- Vi er en synlig aktør i samfunnsdebatten om arbeidslivskriminalitet.
- Vi bygger kunnskap om arbeidslivskriminalitet og legger denne til grunn for innsatsen.
- Vi har nødvendig kompetanse for å forebygge og bekjempe arbeidslivskriminalitet.



## L5 - Sikre skattegrunnlaget ved internasjonale transaksjoner

Dette strategiske målet innebærer at Skatteetaten i strategiperioden må ha tilstrekkelig innsats for å redusere etterlevelsesrisikoer ved internasjonale transaksjoner. Med internasjonale transaksjoner menes enhver transaksjon som skjer over landegrensene av alle juridiske og fysiske subjekter, i og utenfor næring, med skattemessige konsekvenser i Norge. Globaliseringen og digitaliseringen fortsetter og påvirker det nasjonale skattefundamentet. Til tross for forsøk på harmonisering av skatteregler og økt samarbeid mellom skatteadministrasjoner vil ulikheter i skatteregler og skattesystem bli brukt i konkurransen om skatteinntektene, og føre til tilpasninger fra de skattepliktige og deres rådgivere.

I strategiperioden skal Skatteetaten rette særlig oppmerksomhet mot å redusere etterlevelsesrisikoer knyttet til skjulte inntekter og formuer i utlandet (SIFU) og uthuling av skattefundamentet ved overskuddsflytting blant multinasjonale selskaper (Base Erosion and Profit Shifting - BEPS).

Både bevisste unndragelser og ubevisste feil gjør at inntekt og formue i utlandet ikke oppgis til beskatning. Økt internasjonal åpenhet innebærer at etaten får større tilgang på informasjon (FATCA og CRS), og dette vil sammen med øvrige avtaler om informasjonsutveksling kunne styrke etatens grunnlag for å oppdage og unngå unndragelser.

På finansområdet er det stadig flere transaksjoner med internasjonale problemstillinger. Nye finansielle instrumenter, kompliserte strukturer og produkter utenlands og manglende grunnlagsdata, medfører betydelig risiko for feil beskatning.

OECD har gjennom prosjektet Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) startet en prosess som har ledet til tiltak i internasjonalt skatteregelveverk for å forhindre uthuling av skattegrunnlaget og inntektsflytting fra land der verdiene skapes til land med lav eller ingen skatt. BEPS-prosjektet er i implementeringsfasen og vil i stor grad påvirke etatens innsats på området i strategiperioden. BEPS tiltakene omhandler blant annet risikoer knyttet til internprising i multinasjonale selskaper, kunstig omgåelse av fast driftssted, utnyttelse av skatteavtaler, ulik skattemessig klassifisering av finansielle instrumenter/strukturer (hybrider), mv.

I første strategiperiode har etaten gjennom landsdekkende prosjekter og satsinger opparbeidet viktig kunnskap, metodikk og kompetanse knyttet til internasjonale transaksjoner. Det blir i strategiperioden 2018-2021 viktig å opprettholde innsatsen, bygge mer kunnskap og styrke kompetansen ytterligere på risikoområdene. Videre må Skatteetaten i strategiperioden delta aktivt og forpliktende i internasjonalt arbeid.

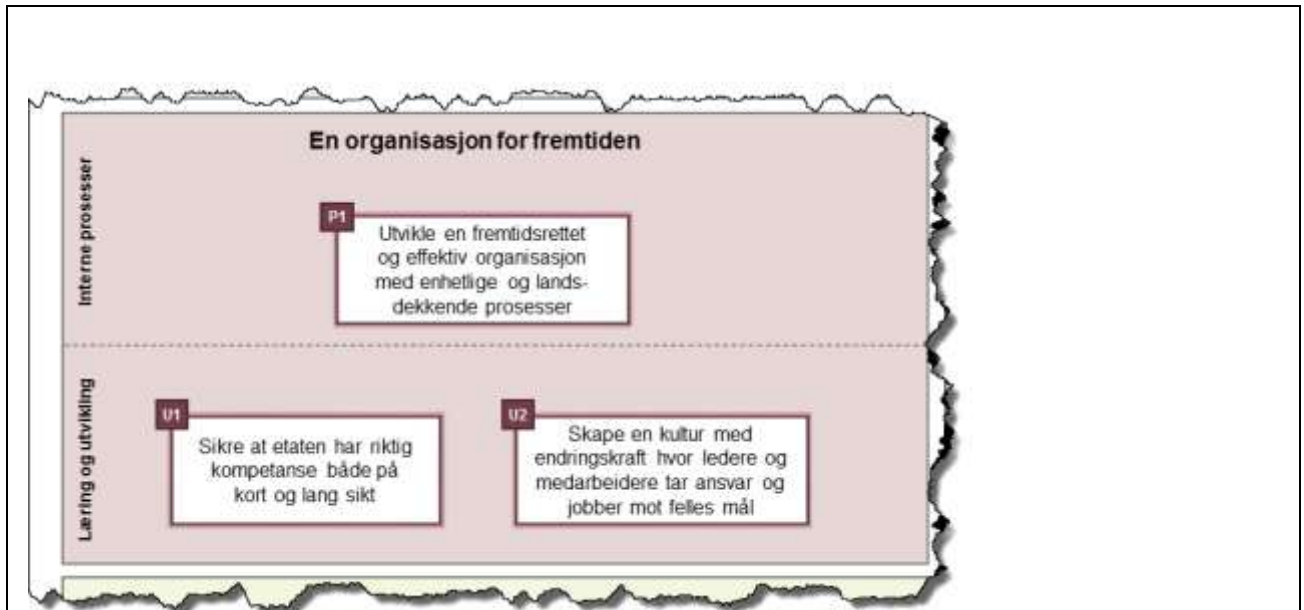
### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har innrettet innsatsen helhetlig etter etterlevelsesmetodikken.
- Vi bidrar aktivt i samordnede internasjonale tiltak og følger opp forpliktelser i internasjonalt arbeid for å utveksle kunnskap og erfaringer.
- Vi opprettholder Norges forpliktelser knyttet til informasjonsutveksling med andre land og etterlever FATCA og CRS regimet.
- Aktiv og målrettet bruk av inngåtte skatte-, bistands- og informasjonsutvekslingsavtaler med andre land og avtaler om informasjonsutveksling med såkalte skatteparadis.
- Vi har økt kunnskap om i hvilken utstrekning og hvordan rådgiverne bistår til skattetilpasninger og unndragelser. Vi dokumenterer og anvender slik kunnskap på en systematisk måte.
- Vi har kartlagt, prioritert og fremmet regelverksutviklingstiltak for å sikre skattegrunnlaget ved internasjonale transaksjoner.
- Vi har tilegnet oss og utviklet kunnskap og legger denne til grunn for innsatsen. Blant annet bygger etaten kunnskap om teknologi og digitalisering og dets betydning for skattefundamentet.
- Vi har medvirket til å etablere, gjennomføre og tilrettelegge for regler, systemer, prosesser, informasjon

og kompetanse, som muliggjør implementering av BEPS-tiltakene.

- Vi har økt kompetanse til å redusere etterlevelsesrisikoene ved internasjonale transaksjoner. Vi har spesialistmiljø med høy kompetanse på etterlevelsesrisikoer som jobber risikobasert og ressurseffektivt i landsdekkende manntall. Innsatsen og kompetansen knyttet til internprising, skjulte inntekter og formuer i utlandet (SIFU), finansområdet og andre risikoområder opprettholdes og utvikles ytterligere.

## 5.2 STRATEGISK TEMA: En organisasjon for fremtiden



Dette strategiske temaet består av de strategiske målene P1, U1 og U2.

### Bakgrunn

Strammere budsjetter, en akselererende teknologisk utvikling, endringer i samfunnet og næringslivet, økt internasjonalisering, endringer i eksterne risikofaktorer, ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" og interne endringsbehov i etaten, er viktige faktorer som gjør at etaten må utvikle seg videre for å kunne løse samfunnsoppdraget<sup>4</sup>. I strategi-perioden 2015-2017 har Skatteetaten fått nye oppgaver av stor betydning for samfunnet der etaten nå har et helhetlig ansvar for skatte- og avgiftsforvaltning i Norge. En mulig overtakelse av innkreivingsoppgaver fra NAV har blitt ferdig utredet i mai 2017.

I oppdragsbrev av 16. februar 2016 ba Finansdepartementet Skattedirektoratet om å vurdere overordnet organisering i etaten for å tilpasse etatens nye, samlede oppgaveportefølje og sikre en effektiv virksomhet med god kvalitet, likebehandling og produktivitet. Forslag til en mulig ny organisering av Skatteetaten ble levert departementet i april 2017.

I sum understreker dette at Skatteetaten, vil være i endring både i forhold til prosesser, teknologi, regelverk, organisering og kompetanse i kommende strategiperiode. Med de allerede varslede årlige budsjettreduksjonene, blir det enda viktigere å sikre at etaten har en effektiv organisering og oppgaveløsning.

Det strategiske målet P1 gir en retning for hva som må gjøres i kommende strategiperiode for å sikre at

<sup>4</sup> Omgivelsesanalysen 2016, Skatteetaten



Skatteetaten har en organisering som gjør etaten rustet til å møte fremtidens utfordringer og behovet for enhetlige landsdekkende prosesser. Det er avdekket<sup>5</sup> at Skatteetaten har fragmenterte og overlappende oppgaver og ansvarsområder. For å bøte på noe av fragmenteringen, er det iverksatt nasjonale satsninger eller riksprosjekter. Egne enheter er opprettet som ivaretar spesifikke oppgaver nasjonalt.

Det er en voksende erkjennelse i etaten at landsdekkende ansvar for oppgaveløsning gir mer effektiv og treffsikker virkemiddelbruk, samt økt likebehandling og rettsikkerhet. Dette gir også en bedre mulighet for mer rasjonell utnyttelse av kompetansen i hele organisasjonen. Store deler av etatens oppgaveløsning er nå geografisk uavhengig. Som en følge av dette endrer Skatteetaten struktur fra små kontorenheter til færre og større fagmiljøer.

Skatteetaten må ha tilgang på riktig kompetanse både på kort og lang sikt for å kunne bygge en organisasjon for fremtiden. Det strategiske målet U1 vil være sentralt i kommende strategiperiode. Med en stor naturlig avgang i perioden, endringer av både organisering og oppgaveløsning, reduserte budsjetter og økt bruk av teknologi, vil systematisk og målrettet kompetanseutvikling- og bemanningsplanlegging være grunnleggende for å lykkes med organisasjonsendringene.

Ingen omstillinger kan lykkes uten at ledere og medarbeidere bidrar i endringsarbeidet. En nøkkel til å lykkes er at etaten har en organisasjonskultur som bidrar til samhold og vilje til å skape endring og resultater. Det er dette U2 målet handler om. Kommende strategiperiode vil utfordre Skatteetaten og stille store krav til endringskraft på alle nivåer i organisasjonen. Ledere og medarbeidere må samarbeide godt og dra i samme retning. Hvordan lederskapet og medarbeiderskapet i den kommende strategiperioden utøves, er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med virksomhetsstrategien 2018-2021.

U2-målet har også en sterk kobling til P2 målet i denne virksomhetsstrategien. P2 målet handler om de mer strukturelle og styringsmessige forholdene knyttet til utøvelsen av ledelse og styring som det må jobbes med i kommende strategiperiode. U2 og P2 må sees i sammenheng.

### **P1 – Utvikle en fremtidsrettet og effektiv organisasjon med enhetlige og landsdekkende prosesser**

Det har gått 9 år siden reorganiseringen av Skatteetaten. Den gang tok etaten et stort steg i retning av større organisatoriske enheter med et enten regionalt eller landsdekkende ansvar for sin oppgaveløsning. Dette har vist seg å være gode og fremtidsrettede valg for oppgaveløsningen. Men Skatteetatens omgivelser er i endring og erfaringene har vist at det er forhold i organisering og oppgaveløsning som kan forbedres.

I forbindelse med første fase i Nye skatt prosjektet, ble det laget en evaluering av dagens organisasjon. Det ble også laget vurdering av hvordan fremtidig oppgaveløsning kan bli for etaten. Omgivelsesanalysen 2016 ble ferdigstilt i september 2016. Hensikten var å identifisere viktige utviklingstrekk og forventninger som vil påvirke måten etaten løser samfunnsoppdraget på, samt gjøre en vurdering av hvilke behov for endringer etaten selv ser både i et eksternt og internt perspektiv.

I perioden vil vi endre etatens organisasjonsstruktur slik at den i enda større grad legger til rette for en brukerorientert oppgaveløsning og treffsikker virkemiddelbruk. På bakgrunn av evalueringene av dagens organisering, er det klarlagt at det er behov for å få en tydeligere sammenheng mellom roller, ansvar og fullmakter. Gjennom arbeidet i Nye skatt prosjektet har skattedirektøren konkludert med at landsdekkende oppgaveløsning er en sentral ambisjon for den videre utviklingen av Skatteetaten. Landsdekkende enheter med et helhetlig resultatansvar vil gi fleksibilitet i styring og prioritering av egne ressurser. Med en stadig større kompleksitet i oppgaveporteføljen er det behov for tverrfaglige og robuste miljøer med helhetlig ansvar.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

<sup>5</sup> Nye Skatt prosjektet 2016, Vurdering av dagens organisering





- Vi har besluttet hva etaten legger i ny oppgaveløsning og hva dette betyr for etatens leveranser og prosesser
  - Vi har implementert ny organisasjonsstruktur med landsdekkende oppgaveløsning i resultatenheter, fellesfunksjoner og strategiske staber
  - Vi har standardisert og effektivisert våre prosesser som en del av overgangen til landsdekkende oppgaveløsning
  - Vi har tydelig definert ansvar og fullmaktar på alle nivå i linjen for oppgaveløsningen med tilhørende prosesser
  - Vi har implementert et helhetlig kvalitetsarbeid med kontinuerlig forbedring som bygger på prosesseierskapet i etatens linjeledelse
  - Alle ansatte kjenner til og har forståelse for helheten i prosessene og samlede leveranser i oppgaveløsningen
  - Vi samhandler i organisasjonen for bedre kvalitet og effektivitet i oppgaveløsningen
  - Vi samarbeider med brukere og eksterne samarbeidspartnere for å sikre helhetlige og innovative leveranser
- Vi utvikler organisasjonen kontinuerlig
  - Vi har iverksatt kontorstruktur og samlet oppgaveløsningen på færre lokasjoner der fagmiljøene er styrket
  - Vi har en fleksibel organisasjon med høy endringsevne
  - Vi har effektive lederteam som tar et helhetlig ansvar for egen portefølje og etatens samfunnsoppdrag
- Vi disponerer våre ressurser i tråd med strategiske behov og prioriteringer

## U1 – Sikre at etaten har riktig kompetanse både på kort og lang sikt

I en kunnskapsorganisasjon som Skatteetaten er mennesker og deres kompetanse den største innsatsfaktoren, og derfor en kapital som må forvaltes i tråd med etatens behov. For å realisere ambisjonene i kommende og etterfølgende strategiperioder, er etaten avhengig av å ha tilgang til riktig kompetanse på kort og lang sikt. Etaten møter nå nye prosesser i næringsliv og den teknologiske utviklingen endrer etatens muligheter for informasjonstilgang og innsyn, og dermed også mulighetene for å sikre etterlevelse i både positiv og negativ forstand. Trusselbildet er i endring og helse, miljø og sikkerhet må tilpasse seg utviklingen noe som også har med kompetanse å gjøre.

Automatisering av prosesser og oppgaver fører til at kompleksiteten øker i de gjenstående oppgavene som skal løses manuelt, både i etaten og hos de vi samhandler med. Ledere og medarbeidere må derfor forholde seg til en bredere forståelse av kompetansebegrepet. Sammensetningen av ferdigheter, holdninger, evne og kunnskap vil bli viktig. Kravene om for eksempel tverrfaglig samhandling, digital kompetanse og kommunikasjon vil bli viktigere uansett roller og fagområder. Endringer i fremtidig oppgaveløsning vil på denne måten gi føringer for fremtidig kompetansebehov og setter retning for hvordan denne kapitalen skal utvikles og forvaltes.

I perioden vil det være behov for en tydelig retning på etatens strategiske kompetanseutvikling knyttet til prioritetene i denne strategiperioden, men også med tanke på 2025. Dette må bygge på en forståelse av hva digital kompetanse og samhandling vil bety for etaten fremover. Ny oppgaveløsning og en ny organisasjon utløser i seg selv behov for et kompetanseløft. Kompetansebyggingen må ivareta både det tradisjonelle faglige perspektivet, samtidig som kompetansetiltakene bidrar til nye måter å jobbe på. Etaten må også ha en bevisst holdning til hvilken kompetanse som skal rekrutteres eller utvikles internt og hvilken kompetanse vi skal kunne kjøpe eksternt.

***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har systematisk og målrettet kompetanseutvikling i tråd med samfunnsoppdraget, strategiske behov og prioriteringer:
  - Vi tenker helhetlig på kompetanseutvikling og har etatsfokus for alle fagmiljøer,
  - Vi har høy mobilitet og bruker våre ressurser/kompetanse der behovet til enhver tid er størst
  - Vi bygger kompetanse gjennom systematisk læring og kontinuerlig forbedring i hele organisasjonen og bruker moderne og kostnadseffektive læringsformer
  - Vi har styrket vår digitale kompetanse som gjør oss i større grad i stand til å identifisere, prioritere og styre digitaliseringstiltak som gir reelle gevinster
  - Vi har tverrfaglig, robuste og sterke fagmiljø
  - Vi har tverrfaglige arenaer for læring og kunnskapsdeling som fremmer forbedringsarbeid
  - Vi har etablerte arenaer for læring og kunnskapsdeling sammen med brukere og eksterne samarbeidspartnere
- Den enkelte forstår Skatteetatens rolle i samfunnet, sin rolle i etaten og tar ansvar for egen kompetanseutvikling i tråd med etatens behov og prioriteringer:
- Den enkelte gis mulighet til målrettet kompetanseutvikling og utvikler seg i tråd med etatens strategiske behov og prioriteringer
  - Den enkelte har økte digitale ferdigheter
- Skatteetaten er en attraktiv arbeidsgiver for kunnskapsmedarbeidere med fremtidsrettet kompetanse

**U2 – Skape en kultur med endringskraft hvor ledere og medarbeidere tar ansvar og jobber mot felles mål**

Organisasjonskultur bygges opp over tid og kan enkelt beskrives som "måten vi gjør ting på hos oss". Kulturen bestemmer hvor fort en organisasjon evner å gjennomføre endringer, i langt større grad enn strukturelle forhold. Skatteetaten skal gå fra en kultur som er utviklet i en organisering med regioner og funksjonsdelt oppgaveløsning, til nye resultatenheter med nasjonalt ansvar for en fremtidsrettet oppgaveløsning i et samfunn hvor endringstakten har etablert seg på et høyt nivå. I store og omfattende endringsprosesser er det behov for tydelig retning og krav til resultater. Dette perspektivet ivaretas under P2.

Et annet sentralt perspektiv er viktigheten av en ledelse som sørger for prosesser som bidrar til nytenking, helhetsforståelse og inspirasjon for felles mål. En suksessfaktor i denne sammenheng er motiverte medarbeidere som tar ansvar og ønsker å jobbe for endringene og det nye målet. En annen suksessfaktor er et helsefremmende arbeidsmiljø som ivaretar den enkelte i disse prosessene.

Mye godt grunnlag er allerede på plass fra forrige strategiperiode. Vi har en oppdatert lederplattform og en ny medarbeiderplattform, og etatens verdier har også fått et løft. Nå er tiden inne for å implementere dette. I kommende periode vil det derfor være sentralt å utvikle lederskap, medarbeiderskap og kultur, slik at vi på en god måte understøtter den organisasjonen og den oppgaveløsningen som vi nå skal bygge opp. Her vil nøkkelbegrep være brukerfokus, tverrfaglig samhandling, fleksibilitet og endringskraft.

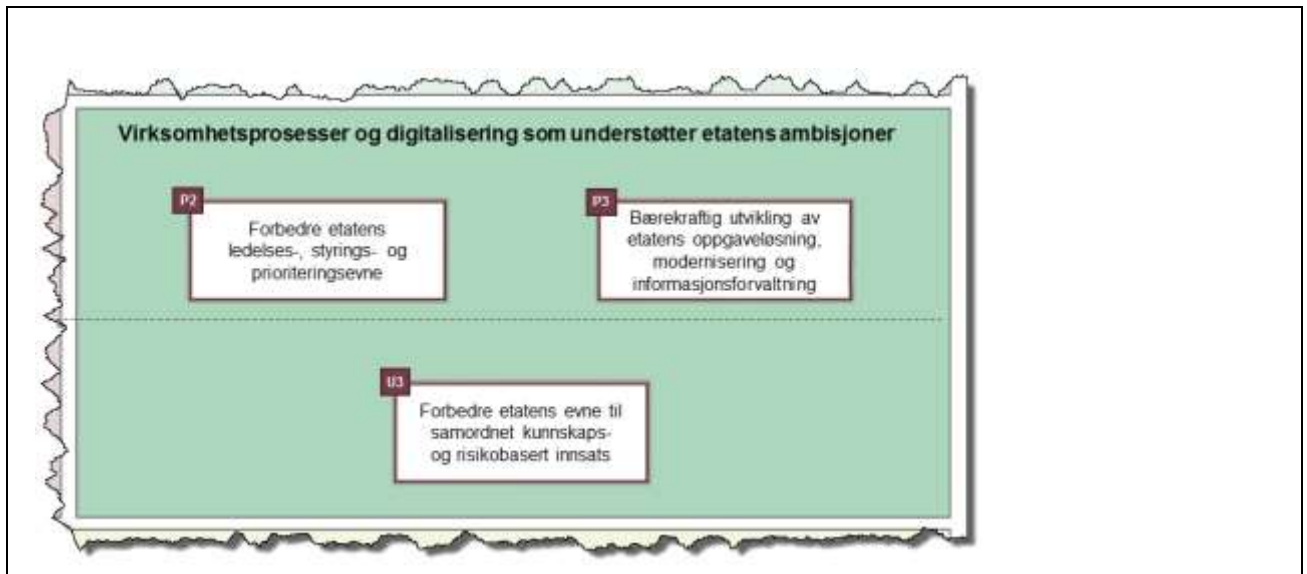




### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har en robust organisasjon som har både endringsvilje og endringsevne. Vi legger verdiene våre til grunn i alt vi gjør
  - Vi har en samarbeids- og utviklingskultur som fremmer smidig utvikling og raske beslutninger
  - Vi har etablert en kultur for å prøve ut endringer og nye løsninger for interne prosesser.
  - Vi har en åpenhetskultur hvor vi bruker dialog og tilbakemeldinger aktivt
- Med utgangspunkt i etatens vedtatte leder- og medarbeiderplattformer, utvikler Skatteetaten fremtidsrettede og kompetente ledere- og medarbeidere
- Lederplattformen medfører at vi har ledere
  - som inspirerer og skaper oppslutning om etatens mål
  - som tar ansvar for og realiserer strategiene og sentrale beslutninger
  - har digital nysgjerrighet og kompetanse.
  - legger til rette for effektive og velfungerende team
  - støtter, utfordrer og involverer medarbeidere med avklart myndighet, handlingsrom og fleksibilitet
  - er gode til å legge til rette for arenaer og arbeidsformer hvor ulike generasjoner og miljøers kunnskap og erfaringer kan spille hverandre gode, og øke hverandres kompetanse gjennom ny forståelse og innovative løsninger
- Medarbeiderplattformen medfører at vi gjennom aktivt medarbeiderskap
  - har medarbeiderdrevet kontinuerlig forbedring som arbeidsform og kultur
  - har medarbeidere som viser fleksibilitet og mobilitet i tråd med etatens behov
  - har medarbeidere som jobber tverrfaglig med bruker i fokus
  - har medarbeidere med digital nysgjerrighet og kompetanse

### 5.3 STRATEGISK TEMA: Virksomhetsprosesser og digitalisering som understøtter etatens ambisjoner



Dette strategiske temaet består av de strategiske målene P2, P3 og U3. Målet U3 er en videreføring av U6-målet i Virksomhetsstrategien for 2015-2017.

#### Bakgrunn

Skatteetatene har vært gjennom flere faser med omfattende endringer. Etaten har vært utviklingsorientert, og gjennom sitt utviklingsarbeide, levert gode tjenester til brukerne. I det offentlige Norge har etaten blitt fremhevet som en etat som lykkes med sitt utviklingsarbeid. Etaten har en historie, et omdømme og en kultur som gir et godt utgangspunkt for videre utvikling. Gjennom fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" har etaten også en tydelig visjon om hvor man skal. Målet U3 "Forbedre etatens evne til samordnet kunnskaps- og risikobasert innsats" er sentralt for å understøtte fremtidsbildet.

Det er ingen selvfølge at etaten lykkes like godt fremover som man har gjort hittil. Flere forhold gjør det videre utviklingsarbeidet krevende:

- Vi forventer strammere økonomiske rammer blant annet gjennom regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform med årlige rammekutt i budsjettene.
- Digitaliseringen av samfunnet går raskt og forventninger om hvilke tjenester etaten skal levere øker. Vi opplever blant annet en økt forventning om deling av informasjon på tvers av etater og offentlige / privat sektor.
- Internasjonale skattemessige forhold blir stadig mer alminnelig. Det er behov for at etaten håndterer slike forhold, og informasjon om slike forhold, bedre og mer effektivt.

Videreutviklings- og digitaliseringsarbeidet kan gi grunnlag for både å levere bedre tjenester til samfunnet og å effektivisere vår egen virksomhet. I dag har vi en situasjon der utvikling av nye løsninger øker etatens kostnadsnivå, spesielt på IT-siden, uten at dette oppveies av andre interne gevinster. Dette er ikke bærekraftig i den forventede økonomiske situasjonen fremover, og er en stor utfordring for videre digitaliserings- og utviklingsarbeid. Det er viktig å adressere denne utfordringen i kommende strategiperiode.

Utfordringen adresseres både i målene P2 "Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne" og U3 "Styrke etatens evne til smidig og bærekraftig digitalisering og modernisering". P2 målet er nært knyttet til U2 målet i det strategiske temaet "En organisasjon for fremtiden".



## P2 – Forbedre etatens ledelses-, styrings- og prioriteringsevne

Skatteetaten står ovenfor utfordringer i strategiperioden, som preges av store forventninger til leveranse-kvalitet i omgivelser som utfordrer Skatteetatens leveranseevne. Det er behov for omstillingsarbeid, hvor Skatteetaten skal implementere ny organisasjonsstruktur og oppgaveløsning frem mot 2025. Det er behov for en styringsmodell som skal sikre effektiv gjennomføring og helhetlig styring og kontroll på virksomheten, hvor evnen til å prioritere må styrkes.

Ledelses-, styrings- og prioriteringsevnen i etaten handler i stort om organisasjonens evne til å realisere mål og forpliktelser, fatte beslutninger som bidrar til at målene nås og sikre at organisasjonen etterlever og følger opp beslutninger som er truffet. Ledere på alle nivå må sikre at det er godt samsvar mellom egne mål og etatens overordnede virksomhetsmål. Det er en leders oppgave å sikre felles forståelse for målene og at aktiviteter bidrar til måloppnåelse.

I strategiperioden skal Skatteetaten etablere en styringsmodell for fremtiden. Det skal utvikles nye styringsstrukturer, som sikrer at styringssignalene er konsistente og sammenfallende med felles mål, og som bidrar til samhandling og samarbeid mellom driftsenheter. Et sentralt moment er å etablere tydelighet om roller, ansvar og myndighet, og sikre godt samsvar mellom innretningen av disse på ulike nivå i etaten. Samtidig må de nye strukturene legge til rette for en forenklet styring og oppfølging innen klart definerte styrings-, kommunikasjons-, rapporterings- og oppfølgingslinjer, som samsvarer med fullmaktsstrukturene i den nye etaten.

En ny styringsmodell skal legge til rette for mer effektive beslutnings- og implementeringsprosesser i organisasjonen ved enkle og korte linjer mellom toppledelsen og utøvende enheter. Ny organisasjon legger til rette for tydelig delegering og ansvarliggjøring av ulike enheter og ledere, en ansvarliggjøring som må praktiseres gjennom hvordan styring og oppfølging praktiseres.

Landsdekkende resultatområder med helhetlig ansvar, og stabene som utgjør direktoratsfunksjonen, skal bidra til stor fleksibilitet innenfor hvert område gjennom fullmakt til prioritering av ressurser. Stort ansvar for tjenester og virkemiddelbruk i resultatenehetene skal fremme økt bevissthet om effektivitet og produktivitet i etaten. Fellesfunksjonene har ansvar for å levere profesjonelle og kostnadseffektive tjenester og prosjekter. De skal også bidra med kunnskap og kompetanse på tvers i Skatteetaten. Fellesfunksjonene skal ha tydelige mål, krav og ansvar for egne leveranser.

I strategiperioden skal kvalitet i beslutningsgrunnlag og beslutningsprosesser utvikles og forbedres. En viktig ambisjon er å forbedre etatens prioriteringsevne og få til raskere beslutningsprosesser.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har tydelige og beslutningsdyktige ledere som kjenner sin rolle, sitt ansvar og sin myndighet
  - Vi har etablert tydelighet om roller, ansvar og myndighet
  - Vi har leveransedyktige ledere som tar ansvar, prioriterer og delegerer innsatsen i egen enhet slik at den støtter opp om helheten i etatens samfunnsoppdrag og virksomhetens overordnede målsetninger.
  - Vi har ledere som tar i bruk sitt handlingsrom og bruker lederverktøyene i virksomhetsstyringen effektivt for å sikre forbedring, nytenkning og utvikling innenfor sitt resultat- og prosessansvar.
  - Vi har ledere som sikrer gode dialoger oppover og nedover og på tvers for å sikre at prosesser, involvering og effektiv oppgaveløsning fungerer bra.
- Vi har etablert et felles helhetlig styringssystem som fremmer resultat- og effektoppnåelse
  - Vi har forenklet og tydeliggjort etatens virksomhetsstyringssystem og eliminert fragmentering, konkurrerende styringslinjer og styringsdokumenter og utnyttet digitale muligheter
  - Vi har lagt til rette for strategisk planlegging gjennom et felles og helhetlig planverk og god kvalitet i beslutningsgrunnlag hvor styringssignalene er enhetlige.
  - Vi har etablert en felles og helhetlig utviklingsplan for Skatteetaten som gjør det enklere å prioritere
  - Vi har på en enkel og brukervennlig måte tilgang til relevant og god styringsinformasjon som gjør



det mulig å foreta analyser og vurderinger for å støtte opp under prioriteringer og beslutninger.

### **P3 – Bærekraftig utvikling av etatens oppgaveløsning, modernisering og informasjonsforvaltning**

Å realisere fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" innebærer omfattende fornyelser i måten etaten løser sitt samfunnsoppdrag på. Gjennom Digital agenda (St. melding 27 (2015-2016)) og felles føringer i tildelingsbrevene for 2017 varsler regjeringen et digitalt taktskifte for en sterk og strategisk satsing der offentlig sektor effektiviseres samtidig som innbyggere og næringsliv får en enklere hverdag gjennom forenkling av tjenestene. Tjenester skal oppleves som helhetlige og sammenhengende.

Ambisjonene i fremtidsbildet "Skatteetaten 2025" understøtter i stor grad regjeringens ambisjoner om å forbedre offentlig sektor. Digitalisering er en forutsetning for å realisere mange av etatens ambisjoner. For å realisere fremtidsbildet, må det i strategiperioden skapes et handlingsrom der ressurser frigjøres til videreutvikling av etatens organisasjon og oppgaveløsning. Samtidig må det være en balanse mellom forenkling effektivisering og hensynet til å sikre etatens løpende produksjon.

En hovedutfordring for realisering av fremtidsbildet, er å gjennomføre utviklingsaktiviteter i et stort nok omfang og i et raskt nok tempo. Det er avgjørende å etablere forutsetninger og spilleregler for en mer løpende utvikling og digitalisering av etaten, tettere på de operative prosessene og med tydeligere fokus på forbedring og effektivisering på kort og mellomlang sikt. Resultatenhetene må i større grad involveres og få ansvar for etatens utviklingsarbeid.

Flere av etatens systemer er flere tiår gamle og det er et behov for å forenkle og sanere deler av systemporteføljen. Dagens løsning bygger på ulike teknologiske plattformer og har til dels overlappende funksjonalitet. Det er en utfordring at mange av etatens systemer er egenutviklet som gir en kostbar utvikling og forvaltning. Etaten må i større grad utnytte standardiserte løsninger og tjenester og må i en viss grad være villige til å endre prosesser for å oppnå dette. Som en del av moderniseringen må forretningsbehov, digitale/tekniske mulighetsrom og regelverk gjennomgås og om nødvendig endres med sikte på forenkling og effektivisering. Vi må unngå å gjenta gårsdagens arbeidsprosesser. Dette stiller større krav til samhandling både internt og eksternt og at moderniseringen ikke alene er drevet av hensyn til IT-arkitektur.

Moderniseringsplanen og porteføljestyringsplanen er sentrale prioriteringsgrunnlag for modernisering og forbedring av etatens systemportefølje. Med trangere budsjetter og større krav til intern effektivisering, er det viktig at planenes strategiske innretning, ambisjonsnivå og rekkefølge gjennomgås slik at de er tilpasset etatens nåværende og fremtidige rammer, forutsetninger og strategiske behov. For å være sikre på at planene er i tråd med realitetene, må de gjennomgås, forankres og oppdateres hyppigere enn det som har vært tilfelle til nå.

I kjernen av etatens virksomhet ligger evnen til å forvalte informasjon på en trygg og effektiv måte. God kvalitet og tilgjengelighet er avgjørende for etatens leveranser til brukerne, for interne leveranser og for samarbeidet med eksterne brukere av informasjon fra etaten. I strategiperioden må etaten øke kapasitet og kompetanse for innhenting, forvaltning og distribusjon av informasjon. Det er spesielt viktig å sikre etatens informasjonstilfang. Etaten må være mer aktiv for innhenting av tredje parts informasjon fra nye kilder.

En bedre forvaltning av etatens informasjon vil sikre en mer effektiv oppgaveløsning og styrke rettssikkerhet og personvern. Videre vil det bidra til økt bruk og gjenbruk av informasjon i etaten og offentlig sektor.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har identifisert og prioritert områder der etaten skal hente ut effektiviseringsgevinster.



- Vi har klart å knytte digitalisering, regelverksutvikling og organisasjonsutvikling tettere sammen for å tilrettelegge for effektive, digitaliserte prosesser.
- Vi har gjennomført de planlagte moderniseringstiltakene i strategiperioden
  - Vi har gjennomført SAFIR
  - Vi har modernisert Folkeregisteret og har sanert det eksisterende.
  - Vi har gjennomført SIRIUS prosjektet.
  - Vi er i gang med prosjekt for MVA fastsetting, prosjekt for innkreving, prosjekt for aksjonærregister
- Vi har gjennomført løpende forbedring av oppgaveløsningen og utnyttet nye digitale muligheter
  - Vi har digitalisert saksbehandleroppgaver som tidligere var manuelle arbeidsprosesser.
  - Vi har tatt i bruk industrialiserte løsninger (skyløsninger) for å løse våre oppgaver bedre og mer kostnadseffektivt.
  - Vi har tilgjengeliggjort en større del av våre tjenester og informasjon digitalt.
- Vi har økt kapasiteten og kompetansen for innhenting, forvaltning og distribusjon av informasjon, og ivaretar informasjonsforvaltning på en effektiv måte:
  - Vi har tilrettelagt etatens mest sentrale informasjonsgrunnlag og dette brukes aktivt i oppgaveløsningen, til analyse og som grunnlag for virksomhetsstyring.
  - Vi har tilrettelagt for økt grad av standardisering, gjenbruk og selvbetjening for mottak av informasjon fra og distribusjon til samarbeidspartnere. Herunder distribusjon av åpne næringslivsdata
  - Vi har tilrettelagt informasjon fra internasjonale informasjonsutveksling for bruk. Informasjonen benyttes til produksjons- og analyseformål.
  - Vi har en helhetlig tilnærming til informasjonsinnhenting fra næringslivet og samarbeidende etater.
- Vi har blitt raskere og smidigere i utviklingsarbeidet og forbedrer virksomheten gjennom både store og mindre initiativ
  - Vi har en helhetlig sammenheng mellom sentral og lokal utvikling, med ivaretagelse av felles føringer for prosessutforming, sikkerhet og kostnader.
  - Vi har gitt resultatene et større ansvar og handlingsrom for utviklingsarbeid som forbedrer og effektiviserer egne prosesser.
  - Vi har etablert smidige utviklingsteam som arbeider tett på resultatene og implementerer digitaliseringstiltak med kort gjennomføringstid og raske gevinster.
  - Vi har redusert kostnader og gjennomføringstid gjennom økt bruk av markedet og samarbeid med andre aktører.

### U3 - Forbedre etatens evne til samordnet kunnskaps-, risikobasert tilnærming

Risiko- og kunnskapsbasert tilnærming handler om hvordan vi gjennom felles og samordnet kunnskap om risiko og hensiktsmessig virkemiddelbruk, positivt påvirker etterlevelsen av det regelverket Skatteetaten forvalter. I strategiperioden skal vi øke vår samlede kunnskap om etterlevelse. Kunnskapen vil bidra til økt treffsikkerhet i virkemiddelbruk og dermed også redusere ressursbruk for samfunnet og Skatteetaten. Forbedret kunnskap om etterlevelse, medfører at etaten forstår skattyters adferd og hvilke virkemidler som gir effekt. Dette vil gjøre det mulig å balansere forholdet mellom å utøve makt og bygge tillit. Kunnskapen skal hjelpe oss til å identifisere risiko for manglende etterlevelse slik at preventive tiltak kan iverksettes. I

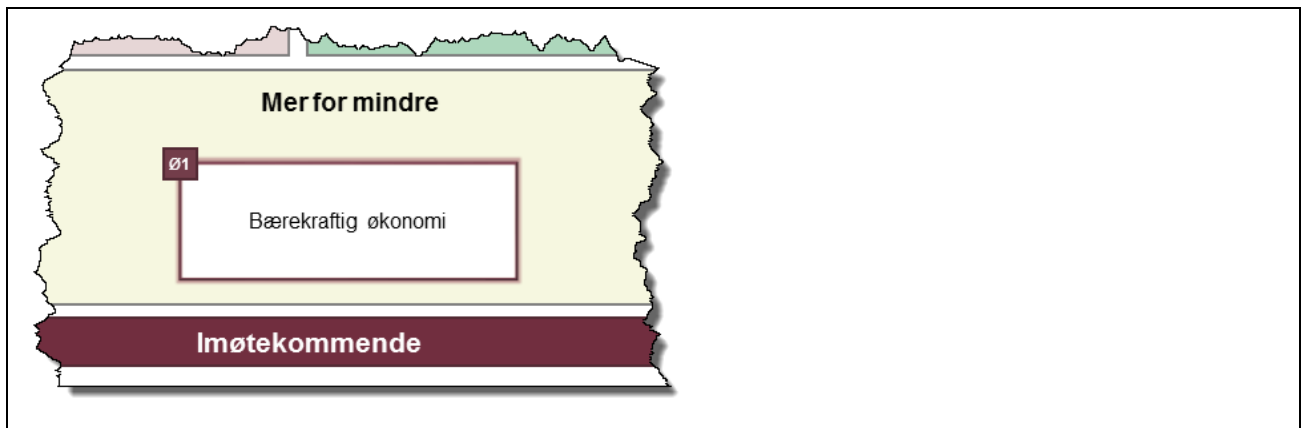
strategiperioden blir risiko- og kunnskapsbasert tilnærming realisert ved at prinsippene blir en del av alle relevante utviklingstiltak og prosjekter i etaten.

I løpet av strategiperioden har vi beskrevet hvordan vi skal samordne oss i og mellom verdikjedene, slik at vi kan hente ut skalafordeler og kvalitativt agere som én etat.

#### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har lagt til rette for en mer helhetlig og entydig informasjonsforvaltning slik at vi utforsker og utvikler kunnskap for å styrke etterlevelse .
- Vi har utviklet en informasjonsplattform med nok tilgjengelig data til effektivt kunne identifisere og bygge ny kunnskap om etterlevelsrisiko.
- Vi har nye analyseverktøy og kompetanse som gjør at vi har flere og bedre analyser og risikovurderinger i
  - automatiserte produksjonsløp
  - tilfeller av forhøyet risiko
  - samt utvikling av risikomodeller
- Vi har beskrevet og strukturert virkemiddelbruken på en rekke områder slik at vi har forbedret vår evne til å håndtere etterlevelsrisiko. Vi har en enhetlig virkemiddelbruk som er kost-/nytte effektiv og står i forhold til etterlevelsrisikoen.
- Vi har beskrevet og fått erfaring med hvordan vi dokumenterer og tilgjengeliggjør kompetanse, kunnskap og erfaring digitalt i og på tvers av verdikjedene, og benytter dette til å forsterke kunnskapen om etterlevelsrisiko.

## **5.4 STRATEGISK TEMA: Mer for mindre**



Dette strategiske temaet består av det strategiske målet Ø1.

### **Bakgrunn**

Regjeringen peker på fremtidens utfordringer med økonomiske konsekvenser av en lavere oljeproduksjon, en økende andel av eldre i befolkningen, en urolig verden og en stadig raskere teknologisk utvikling. Etaten skal tilpasse seg samfunnsendringer av stor betydning for vår virksomhet. Endringene skjer i stadig høyere takt og med økende kompleksitet. Regjeringen oppsummerer utfordringene slik: «Vi må gjøre mer for mindre».

Signalene fra Stortinget tyder på at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttene (AbE-kuttene) må forventes videreført, noe etaten anser som krevende. I tillegg kommer gevinstrealisering/budsjettreduksjon fra prosjekter og andre tiltak. De direkte og indirekte budsjettreduksjonene i perioden 2014-2017 utgjør i overkant av 300 millioner kroner. Samtidig som de økonomiske rammene blir trangere, er det de siste





årene overført nye oppgaver til Skatteetaten. Det planlegges å overføre flere oppgaver til Skatteetaten i årene som kommer. Dette vil øke etatens totale oppgaveportefølje og er i tråd med regjeringens moderniseringsarbeid for en bedre skatte og avgiftsforvaltning.

Etaten gjennomgår en omfattende omstilling, både systemmessig og organisasjonsmessig. Endringer i eksterne omgivelser, trangere økonomiske rammer, nye oppgaver, omfattende endringer i regelverk, endret organisering og nye IT-baserte løsninger, øker behovet for endringer og effektivisering av etatens oppgaveløsning. Systemporteføljen som understøtter etatens skatte- og avgiftsfastsetting nærmer seg slutten på sin teknologiske levetid og porteføljen har høy kompleksitet. Dette medfører redusert endringsevne, økende forvaltningskostnader, og økt risiko for feil i produksjonen.

Etaten må påregne å bruke betydelige midler og ressurser til omstilling, arbeid med digitalisering, kompetanseutvikling mm. som det må tas høyde for gjennom fremtidige innsparingskrav/rammekutt. Skatteetatens ambisjoner for drift- og utvikling må være tilpasset den ressursmessige situasjonen på kort og lang sikt.

For å møte fremtidens utfordringer er en kortsiktig innsparingsplan ikke nok. Vi skal fortsette å gjøre mer for mindre. Vi må omstille oss og bruke våre ressurser effektivt. Det øker viktigheten av økonomiske vurderinger i prioriteringsprosessene framover.

## Ø1 – Bærekraftig økonomi

Ø1 målet er det eneste målet i det strategiske temaet "*Mer for mindre*". Derfor er beskrivelsen av temaet identisk med målbeskrivelsen og gjentas ikke her.

### ***Kjennetegn ved måloppnåelse i strategiperioden 2018-2021:***

- Vi har blitt mer kostnadseffektive
  - Gevinstmuligheter er identifisert og prioritert
  - Gevinstene er fortløpende realisert– både mindre effektiviseringstiltak, regelverksforenklinger og større utviklingsprosjekt.
- Vi arbeider strategisk for å sikre verdiskapende og kostnadseffektive anskaffelser av varer og tjenester.
- Vi har tilrettelagt økonomisk styringsinformasjon
  - Implementert ny struktur for identifisering og kontinuerlig oppfølging av etatens kostnadsdrivere
  - Implementert nye felles løsninger for økonomisk oppfølging
  - Forbedret og implementert en felles og gjennomgripende rapporteringsstruktur til rapporterings- og oppfølgingsarbeid
- Vi har implementert SRS
  - Økonomioppfølgingen er basert på tall etter SRS og avviksforklaringene er basert på reelle periodiseringsavvik
  - Vi har etablert en balanse som benyttes til planlegging av fremtidige investeringer
  - Nye økonomiske nøkkeltall basert på SRS er etablert og følges opp
- IT utvikling og –drift er effektivisert
  - Nødvendige omstillingstiltak i egen IT-organisasjon er gjennomført
  - Eksterne industrialiserte tjenester benyttes, eksempelvis skytjenester.
  - Utviklingsoppgaver er overført fra staber og støttefunksjoner til operative enheter.

## Intervjuguide

1. Beskriv organisasjonen deres? (Fremtidsbildet)
2. Hvordan er Skatteetaten annerledes enn andre organisasjoner?
3. Hva beskriver Skatteetaten som organisasjon?
4. Hvordan var organisasjonen før? Hvordan er den nå? Hvem er dere blitt etter sammenslåingen? (Hvordan er den strukturert, strategi)
5. Hva kjennetegner denne organisasjonen? (Hva som kjennetegner Skatteetatens - Kultur)
6. Hvorfor slår dere sammen organisasjonene? Hva er fordelene/ Hva er ulempene?
7. Hva er dine oppgaver? (Før/nå)
8. Kan du beskrive/fortelle om prosessen/endringsforløpet?
9. Hva har vært/ er din rolle i denne prosessen?
10. Hva har vært viktig for deg?
11. Hva er fordelene/ulempene med sammenslåingen
12. Fremtidsbildet/verdiene, hva tenker du om dette?



## **Respondent 1**

**Bakgrunn:** Økonom og mellomleder, Skatteoppkreverne.

**Verdier:** Viktig å være landsdekkende, vært mye forskjell på kommunene. Vi skal være profesjonelle og de skal være likebehandling uansett hvor i Norge du bor. Nytenkende, må være det at vi ser på muligheter, andre måter å løse ting på. Kanskje roboter for noen av de enkle kontrollene, da kan vi bruke ressurser på mer krevende oppgaver. Nytenkende, og imøtekommende, viktig å være tilgjengelig for mine medarbeidere uansett hvilket kontor de tilhørere, i tillegg til brukere. Selv om Skatteetaten har gjort en omorganisering, er det fortsatt Silo-tenking "Dette er mitt felt, og dette skal jeg gjøre", dette er vi ikke vant til i kemneren. Da var det mer "vårt arbeidsfelt", vi måtte ta alle oppgavene. Største utfordringen til Skatteetaten er å komme ut av siloene og jobbe på tvers.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** Fremoverlent, men fortsatt tungrodd. Vil gjerne og prøver å få til mange ting. Mange som er litt "grodd fast i hvordan ting alltid har vært". Håper at sammenslåingen kan hjelpe med å se ting på en annen måte og andre muligheter til å løse ting.

**Kultur:** Grodd fast i "sånn har det alltid vært". "på golvet i lag med mine". Silotenking. SKO tenkte mer helhet, SKE er mer "dette er mitt arbeidsområde, jeg skal ikke blande med opp i noen andre sitt arbeidsområde"

**Skatteetaten ulikheter:** Bredt arbeidsfelt, berører mange forbrukere. Folks personlige økonomi. Tett på brukerne, det vi gjør får store konsekvenser for den "alminnelige mann i gaten"

**Skatteetaten Før/Nå:** Har fått mange nye ansatte som tidligere har vært kollegaer i andre kommuner. Ganske topptungt. Ulik oppfatning om sammenslåingen, noen "endelig skal vi få det til" ander bar redd for arbeidsplassen og hvor de skulle jobbe (pendling/reisevei). Fikk raskt vite hvem som skulle over og det var lett å komme i kontakt. Brukte anledningen til å invitere nye medarbeidere med på visning av lokalene, viktig å få på plass et ansikt som leder. Bare etter 2 dager på kontoret måtte de på hjemmekontor. Hadde hilst på alle bortsett fra 1 før hjemmekontor. Fikk til en gruppesamling, viktig for prosessen. Som leder ble de godt ivaretatt, eneste som manglet var spørsmål om arbeidsoppgaver og tidsbruk. Ble problemer å ta unna tlf for brukerkontakt, fordi de ikke visste hvor mye tid det var brukt på dette tidligere. Selve overgangen var grei. En annen måte å jobbe på, nå skal "jeg drive ledelse, ikke fag", vært vant til å steppe inn der det toppet seg. Hjelpe hverandre med oppgaver, være "på golvet i lag med mine" dette er utfordrende å ikke gjøre. Det er for mye

å holde på med både fag og utvikling, å holde seg oppdatert på faget. Største forskjellen er å drive ledelse, ikke være i produksjon lenger. Savner og diskuterer fag, blir litt fraværende fra produksjonen. Det er lettere å sette seg inn i ting du selv jobber med og ser utfordringen. Krever mer å sette seg inn i produksjonen, "det som foregår". SKE er en stor organisasjon, veldig uoversiktlig. Folk som har jobbet 30-40 år i SKE som ikke vet hva de andre gjør. Ønsker seg et bedre organisasjonskart, ikke bare hvem som jobber der, men som forteller om hva hovedoppgavene i gruppene er. Vet ikke hvilken gruppe jeg skal snakke med, nå går det bare på bekjentskap, kjenner en som vet eller jobber med.

**Fremtidsbildet:** Slik vi ønsker det, mer likt SKO på de områdene vi jobbet med. SKE er tungrodd fordi du hele tiden må igjennom alle instanser. Skjønner at det tar tid for forbrukerne å få svar, at de blir utålmodig. Viktig i møte med næringslivet som N - SKE. Opplever når de sender brev; "Jammen jeg har jo svart SKE", Jammen det var ikke vår kontroll, det var en annen kontroll". Vi driver kontroll på moms, lønn og skattemeldingen, de får tre varsler. Vi burde gjort det sammen, hatt en kontroll/vært en part, dette ville vært bedre for brukeren og i møte med næringslivet. Blir frustrert over silo og tungrodd måter å jobbe på. Har noen medarbeidere som er på utlån til førstelinje, "Jeg skjønner ikke hvorfor de ikke har klart å svare på dette her, det er det enkleste spm i verden" Hvorfor skal vi da først få en tlf, så inn å svare på epost, og så skal vi svare på brev?" Dette kunne vært avklart på 5 min istedenfor å bruke så lang tid. SKO tenkte mer helhet, SKE er mer "dette er mitt arbeidsområde, jeg skal ikke blande med opp i noen andre sitt arbeidsområde". Dette er det største utfordringen, komme oss ut av siloene, klare å dele.

**Ansvarsområde/mellomleder:** Stort aldersspenn, mer åpen og ærlig enn andre. Setter mer ord på følelser. Kunne si det vi mener er viktig. Hatt jevnlig besøk på andre lokasjoner uten faste møter. Noen har ikke vært vant med å bli ledet av andre, de har gjort sine oppgaver og ingen har bestemt hva de skulle gjøre. Dette kan være litt utfordrende Litt friere tøyler på arbeidsgiverkontroll enn andre plasser i SKE. Utfordring å være frikoblet faget, kun jobbe som leder. Har egen fagansvarlig i gruppen. Har mer kontakt med andre medarbeidere, deler og diskuterer løsninger. Tidkrevende å holde seg faglig oppdatert.

**Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:** Bakgrunnen er vedtak fra Stortinget, men det kom brått på, var ikke forberedt. Lederne lenger oppe var nok klar over det, men de ville ikke svare på spørsmålene. Ulike reaksjoner, noen ville ikke over. En som hadde jobbet over 30 år

i kommunen sa "Oi skal jeg plutselig nå skifte arbeidsgiver?" De ble tidlig involvert i prosessen, fikk informasjon jevnlig, tid til å bearbeide. Glad det ble utsatt til nov.

**Fordeler/ulempes:** Utfordring å være frikoblet faget, kun jobbe som leder. Har egen fagansvarlig i gruppen. Har mer kontakt med andre medarbeidere, deler og diskuterer løsninger. Tidkrevende å holde seg faglig oppdatert. Brukerne har alltid sett på oss som en etat. Ulempen er å miste lokalkunnskapen, gjorde det lettere i små kommuner, mer oversiktlig. Gap mellom kontorene gjør kunnskapsdeling vanskelig. Lokalkunnskapen er borte.

**Endringsforløp:** Lite informasjon i starten, litt sånn "Nå er dere overført". Etter hvert kom det god informasjon, egne nettsider og oppdateringer hele tiden til alle. God gjennomgang og info. SKE tok kontakt og det var møter ang nye kontorer. Fikk ting tilrettelagt slik at det skulle passe til deres oppgaver. Godt samarbeid, de ble involvert og meninger ble tatt imot. Gikk egentlig veldig greit. Noen valgte å gå av med pensjon, andre ble med over og fikk nye arbeidsoppgaver. Glad for utsettelse, fikk beskjed hvem som skulle over 1/6, 14 dagers tilbud.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Gikk i gang med samtaler, kartla utdanning og tidligere arbeidsoppgaver. Støtte i prosjektet, gjennomførte samtaler med alle nye, støttemateriell, lederpakke som skulle gjennomføres. Visste ikke hva de andre lederne gjorde, fikk ikke møte lederne i seksjonene før 1/11. Ledergruppen er spredd rundt i hele Norge.

**Viktig i endringsprosessen:** Viktig å sette seg inn i den nye organisasjonen, forklare den til de ansatte. Organisasjonen er stor, så ikke bare å forklare videre. Viktig å involverer de ansatte, det er de som kan fagområdene.

**Annet: Påvirkning;** Går tjenestevei, tas videre til seksjonsleder. SKE er tungrodd, fordel med mange nye i flere ledd som kan påvirke og ser hvor tungrodd organisasjonen er. **Nettverk;** Ikke i prosessen, men i prosjektet var det noen vi kunne kontakte om de hadde spm. Informasjonen ble gitt og så var det - "Nå må du vente til SKE har tatt en beslutning". En del usikkerhet om hvem som skal ta over, få tilbud, måtte vente på avklaringer hele tiden, hva

som skulle gjøres ferdig, mix av "dette må ferdigstilles i SKO og denne når dere skal inn i SKE". Men egentlig en grei prosess, men de trengte de ekstra mnd.

## **Respondent 2**

**Bakgrunn:** Økonom og mellomleder, Skatteoppkreverne.

**Verdier:** Opplever at organisasjon som helhet tilstreber seg verdiene. Romslige begreper, men opplever at man bevisst opptre profesjonelt, imøtekommende. Den som kontrollerer og den som blir kontrollert skal likebehandles. Avviker ikke så mye fra kommunal og inn i den statlige.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** Jeg kommer jo fra en større kommune og det å drive det kemnerkontoret kunne jeg drive som en speedbåt i forhold til nå og komme til en supertanker - du kommer fra en organisasjon som kommunen som var så fristilt og til en helt implementert del av etaten som var en del av flere tusen mennesker. Hverdagen er ikke så ulik, men beslutninger tar tid. Topptungt, ikke i volum eller antall, men i makt. "Du er nr 2 i rekken - sagt på ledersamling. Jeg hadde mitt eget kongedømme og ble knekt i etaten." Nye strategier skal formidles nedover, det nest siste leddet får den tyngste jobben. "Dritten i midten." Mindre ansvar enn tidligere, men tøffe dager.

**Kultur:** Opplever at organisasjon som helhet tilstreber seg verdiene. Romslige begreper, men opplever at man bevisst opptre profesjonelt, imøtekommende. "Det er en etat som er villig til å reagere, det står ikke på viljen, vi forsøker, vi går ikke av veien hvis det kan være formålstjenlig for å nå målet. Men det er fryktelig krevende."

**Skatteetaten ulikheter:** Skatteetaten endrer seg raskere. Samme styring og jobber. Var ikke inne i prosessen før de ble overført. Skatteetaten oppleves mer rigid, mindre autonomi. Kemneren kunne reagere på impuls og ta kontroll underveis. "Det er langt til fullmakt på toppen." Passe på å ikke komme på etterskudd. Ambisjoner i etaten er fremtid. Medarbeidere opplever det ikke på samme måte, men ser nok en viss treghet og lengre beslutningsvei og mindre autonomi.

## **Skatteetaten Før/Nå**

**Fremtidsbildet:** Den delen av offentlig sektor som er langt fremme på digitalisering. Brukervennlig ovenfor publikum, og «ståpå» vilje. Krevende, konkurrerer om de samme kloke hodene. Mye kompetanse, spesielt koding og digital kompetanse. Kunstig intelligens og maskinlære. "Endringene er ikke lineære, de er eksponentielle. Det er vilje i disse endringene, i hvert fall på ledelse, men om vi har ressursene? Pr i dag har vi ikke

kompetansen." Kompetansevridning fra tradisjonell kontroll og etterlevelse, mot mer digital kompetanse og forretningsutvikling. Mange har knapt vært på kontoret, tror ikke alle har tatt dette inn over seg. Noen er såpass gamle at de kan gå av, eller såpass unge at de kan tilegne seg kompetansen. Mye fokus på kompetanse og utdanning. "Det er klart at begrepet saksbehandler kommer til å dø ut - det blir med oss som med sjakkverden, det er ingen som klarer å ta computerne." "Det er en etat som er villig til å reagere, det står ikke på viljen, vi forsøker, vi går ikke av veien hvis det kan være formålstjenlig for å nå målet. Men det er fryktelig krevende."

**Ansvarsområde/mellomleder:** Opplever fra å være 50/50 leder og fagleder, til å bli selv laveste nivå i Skatteetaten. Viktigste oppgave er å formidle, motivere og legge til rette for kompetanseheving, mer enn å delta i faget. En seksjonsleder kan ikke kreve at mellomleder kan fag, men mellomleder kan kreve at sine skal kunne faget. Personalledelse er mer svevende oppgave. Klassisk ledelse av fagutøvelsen. Formidler tankene til etaten. "Nivå to nedenfra kan de forvente noe, du er leder og du må faktisk evne å sette deg inn i det. de skal selvfølgelig legge til rette og diskutere det, men de kan også stille litt mer krav til mellomleder - men så slipper jeg jo til gjengjeld faget og kan legge det vekk."

**Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:** Stikkordet er likebehandling. Slo sammen kommunal skatteoppkrever som hadde mindre årsverk til Oslo kemnerkontor, på størrelse og kompetanse med direktoratet. En av trygghetsgrunnene var at de som fastsatte skatten og de som krevde den inn historisk ikke skulle være i samme instans. "Jeg har full forståelse for likebehandling, men var jo sånn sett ikke så begeistret."

**Fordeler/ulempes:** Ulemper; kortere vei, reagerte raskere på impulsene. Fordeler; Større miljø, større ledergrupper med samme fagfelt. I kommunen satt jeg sammen med innkjøpssjef, lønningssjef og økonomisjef. Og var den som hadde minst med dem å gjøre, var minst kommunal. Skatt og arbeidsgiver har vi jobbet med, men faglig vært utenom.

**Endringsforløp:** Etaten er blitt veldig preget av korona, alle måtte ha hjemmekontor. Dette preget prosessen negativt. Utsettelse fra juni til november, men det tror jeg etaten hadde bruk for. Alt var ikke klart, men vet ikke hva jeg kan forvente. Har ikke erfaring med dette fra før. Vi må gå veien selv. Her er pc og pult, nesten hele seksjonen kom utenfra. Usikker på om

det var ment slik, eller om dt bare ble slik. Ble målt med samme parameter, ført i 2022 blir vi målt ut fra mer klassisk skatteetat mål, som risiko og vesentlighet, klassisk antallskrav.

Skatteetaten har alltid ønsket å få inn den kommunale skatteinnkrever. Etaten har hatt noen utfordringer med å ta imot oss, og korona på toppen.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Forsøkt å beholde roen, være den som har støttet. "Slapp av dette ordner vi" - selv om jeg ikke har hatt grunnlag for å si eller gjøre det. Jeg har vært heldig som har hatt en gruppe som ikke har vært krevende, det er voksne mennesker og kunnskapsmedarbeidere, de kan levere på mål. I det daglige er jeg min egen sjef, min oppgave er å oppmuntre, støtte og legge til rette for det de trenger av tilganger og kompetanse. "Det er de som gjør jobben, jeg er bare servicemedarbeideren." Stille krav og forlange på kort og lang sikt.

**Viktig i endringsprosessen:** Viktigste å formidle ro, samtidig som en er åpen for at alt ikke er på plass fra dag 1. Realiteten var at hele fjoråret var litt for å lande, for å legge til grunn for det som skal komme. Vi skal virkelig levere både på mengde og kvalitet. Svært mange av mine var trygge faglig, prøve å segmentere og skape den trygge rammen for at den skal bruke sin kraft på å gjøre sin del av jobben som er å utføre et helt konkret håndverk. De skal slippe å uroe seg og holdes utenfor støyen.

**Annet:** Opplevde du å ha støtte i lederne i Skatteetaten - nettverk? Ja, nåværende sjef kom inn fra kemneren i Bergen. Var kjente på forhånd, kom også utenfra. "Felles skjebne, felles trøst." Kunne også formidle at det var mørkt og bratt periodevis. Har aldri tenkt at det manglet støtte. Opprettet nettverk fra dag en og søkte støtte ledere imellom, i tillegg til seksjonsledere. 12 av 15 tidligere kommunale skatteoppkrevere i seksjonen.

### **Respondent 3**

**Bakgrunn:** Underdirektør, økonom og prosjektleder, Skatteetaten

**Verdier:** Vi er profesjonelle, hvordan vi jobber og behandler brukerne våre og hverandre. Profesjonelle i tilnærmingen. Imøtekommende, prøver å forstå, mantra for brukerne våre, for min del prøve å forstå medarbeiderne mine. Ikke bare avfeier, men ser på forslag. Siste går på å være langt fremme, proaktiv. Samarbeider godt med andre offentlige etater. Effektiviseringen henger over oss, vi skal bli færre og færre. Da må vi bli nytenkende for å ivareta kvalitet. Akter ikke å gå på kompromiss med kvalitet selv om vi blir færre.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** En enorm organisasjon, vi er sikkert 30 000 ansatte. Vanskelig å få oversikt over hvem som jobber hvor og hvor du skal henvende deg. Dersom du sitter i gang noe, er det ikke sikkert du får svar i morgen nødvendigvis, gir også mer tid å spørre. Positivt at det er fokus på utvikling og kompetansebygging. Blir også satt av tid til dette. Intern kulturbygging og en organisasjon som prøver å utvikle og forbedre seg.

**Kultur:** Ikke lett å få god kultur når alle er nye og blir sendt rett på hjemmekontor. Brukte mye tid på å bli kjent, pga hjemmekontor ble det mye Teamsmøter og ringe til medarbeidere.

**Skatteetaten ulikheter:** Veldig langt fremme, ny utvikling og innovasjon. Ønsker å operere mer i lag med andre. Sømløse tjenester som brukerne ikke trenger å ta stilling til om det er SKE som behandler

**Skatteetaten Før/Nå:** Ny i SKE og ny seksjon, vært lite involvert.

**Fremtidsbildet:** Tenker at dette har vi jobbet med, ikke noe revolusjonerende i den strategien, kanskje mer utfyllende. Stemmer godt overens med de tre tidligere endringsprosessene i SKE. Revisjoner skal skje raskt. Stort moderniseringsprosjekt, digital arbeidsplass prosjekt. Veldig opptatt av brukerne og behandlingstid. Skal betjene hele Norge.

**Ansvarsområde/mellomleder:** Ingen endringer fra jeg søkte stillingen, startet 1 okt. Personalleder, ikke fag. Sikrer at alle blir meldt på kurs og får den kompetansen de skal ha. Fungerer mest som en koordinator. Andre tar seg av det faglige. Er ny i SKE selv så har ingen utfordringer. Har ikke den faglige bakgrunnen, trives med å legge til rette, gleder seg til å



sette seg mer inn i faget. Ledermøter og tema blir tatt opp, ukentlige møter med egen gruppe. Har tidligere leder i gruppen, ledersamlinger for å bygge nettverk og diskutere. Alt er nytt så det er godt å ha en i avdelingen som har hatt en slik rolle tidligere.

### **Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:**

**Fordeler/ulemper:** Fordeler å ha alt "innomhus". utfordringer er at det er store endringer fra SKO, nye grupper som må bygges på nytt, nytt arbeidsmiljø. For noen er det store endringer, og nye medarbeidere. Noen gir uttrykk for at det var bedre før, savner beslutningsmyndighet. Mindre mandat nå enn tidligere. Mer samhandling med andre, kjenne rutinene og få fullmakten.

**Endringsforløp:** Var helt ny i jobben, skulle overta en avdeling og bli kjent med nye medarbeidere. Brukte mye tid på å bli kjent, pga hjemmekontor ble det mye Teamsmøter og ringe til medarbeidere. Stort system å komme inn i, men alt er strukturert og det er rutiner. Var greit å komme på plass, får opplæring og det er kurs og hjelpemidler. Kan bli vanskelig å si informasjon til tider, det var masse.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Bli kjent, ringe hver enkelt. Morgenmøte hver dag. Dialog og tilgjengelighet, de skal vite at de kan ta kontakt. Opptatt av å være åpen rundt SKO prosjektet. Videreformidle

**Viktig i endringsprosessen:** Åpenhet og informasjon

**Annet: Kompetanse og digitalisering?** Vet ikke helt hvordan fremtiden blir, det er mye initiativ i gruppene. Har fått en SOFIE-kompetanse (system), mye veiledning i skranken. Mye kompetanse i gruppen, er godt inkludert. **Motstand?** Vanskelig å få oversikt i stor organisasjon, vanskelig å få kontakt, ledere burde vært inkludert tidligere. Noe blir besluttet og vi må bare innrette oss. Ikke alt er ok når det kommer i siste liten, må bruke litt tid på å sette meg inn i saker. Godt å ha ledergruppen å diskutere med før det skal formidles ut.

#### **Respondent 4**

**Bakgrunn: Økonom og mellomleder, Skatteoppkreverne.**

**Verdier:** Korte trekk, være imøtekommende, profesjonell i forhold til virksomhetene og personene vi er i kontakt med.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** Veldig stor etat for en som kommer fra kemneren og blir plassert inn i Skatteetaten. Føler Skatteetaten er uoversiktlig, vanskelig å orientere seg, veldig oppdelt i arbeidsoppgaver og avd/seksjonene som jobber med samme arbeidsoppgaver. Vanskelig å få oversikt i resten av Skatteetaten og hvem som jobber med hva. Hente informasjon, føler det er mye å gå på for å bli mer kjent med organisasjonen og hverandre. Store geografiske avstander, 16 grupper - 14 kontrollgrupper og 2 saksbehandler grupper. 14 lokasjoner

**Kultur:** Vanskelig å få oversikt i resten av Skatteetaten og hvem som jobber med hva. Hente informasjon, føler det er mye å gå på for å bli mer kjent med organisasjonen og hverandre. Skatteetaten som helhet er det større endringer, men de sitter på hver sin lille tue og jobber med de oppgavene de skal utføre.

**Skatteetaten ulikheter:**

**Skatteetaten Før/Nå:** I kommunen var det mer oversiktlig, samlet på samme kontor som skatteoppkreveren. De tre hovedområdene; arbeidsgiverkontroll, innkreving og skatteregnskap var samlet i hver kommune. Store forskjeller i størrelse. Ønsket mer likhet, derfor samlet i Skatteetaten. Kom fra såpass stort kontor at de hadde god kontroll på alle oppgaver og samarbeidet godt. Nå er de en liten brikke i stort spill, egne oppgaver og lite samarbeid med f.eks innkreving og skatteregnskap.

**Fremtidsbildet:** Nye strategier fram til 2030, men ikke så store forskjeller fra tidligere. Mer digitalisering, flere digitale plattformer, skal bli lettere å ta kontakt. For seksjonen blir det ikke de store forandringene. Skatteetaten som helhet er det større endringer, men de sitter på hver sin lille tue og jobber med de oppgavene de skal utføre. Utfordringer i forhold til systemer, variasjoner fra kemnerkontor til kemnerkontor og helt nye i Skatteetaten. Noen kjente systemer fra tidligere, mye nytt å sette seg inn i, varierende hvor lett det har vært, noen behersker det lettere enn andre.

**Ansvarsområde/mellomleder:** Lederoppgaven er ikke så forandret, men det er en annen situasjon oppover i systemet. Lengre vei til beslutninger. Før kun kemneren over, nå er det seksjonsleder, avdelingsdirektør og flere divisjoner, Skattedirektør på toppen. Godt oppdatert på det som skjer i divisjonen, men ikke i andre seksjoner eks spesialiserte oppgaver som IT og adm divisjoner, føler en viss avstand. Har stort sett samme beslutningsmyndighet som tidligere, men mer styrt fra toppen. Mye større organisasjon, føler seg som en mye mindre brikke nå.

**Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:** Finansdepartementet har forsøkt flere ganger gjennom flere år, klart en politisk beslutning. Veldig stor forskjell på kemnerkontorene, de største hvor de hadde nok arbeidsoppgaver og folk, til de mindre hvor 2 personer skulle gjøre alt. Nå blir det mer likebehandling, større enheter. Alle ville ikke over til denne sammenslåingen.

**Fordeler/ulempes:** Likebehandling er pluss, større organisasjon, felles rutiner, felles måter å jobbe på. Før var det bedre totaloversikt, jobbet tettere. Nå er det landsdekkende og da mister du litt oversikten. Før kunne de styre seg mer selv.

**Endringsforløp:** Prosessen i seg selv ble løst på en god måte, fikk veldig god informasjon underveis, men det var mye som skulle organiseres og ganske stor motstand. Flere som jobbet mot omgjøring av vedtaket. Satt ned utvalg som jobbet for å få ting på plass, god informasjon. Forsinkelser pga korona, men det var nok en fordel med ekstra tid. Ble en bedre prosess, var fortsatt mye å jobbe med som ikke var på plass 1/11-20.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Var en vanskelig periode, mye motstand mot overføringen, som leder må man være lojal mot beslutningen. Forsøke å gi informasjon og få alle til å akseptere dette. Mye samtaler, mye uro i en del mnd. Noen gikk over til andre jobber eller tidlig pensjon. Utfordrende å få alle til å trekke i samme retning.

**Viktig i endringsprosessen:** God informasjon, fikk stadig nye leder pakker på informasjon. Viktig i forhold til organiseringen, utfordringer og hvordan vil skulle løse dem. Påvirke til positiv holdning til endringene. Info om prosessen videre og hvilke endringsprosesser som var satt i gang, hvilke rutiner som ble lagt opp for å få dette til å fungere.

**Annet: Motstand:** Mest motstand fra de som kom fra kommune. Skatteetaten har vært igjennom mange organisasjonsendringer, ikke så mye motstand der. **Støtte:** Lite kjennskap

til andre mellomledere i samme situasjon, ble styrt av organisasjonen. Ingen kontakt med mellomledere fra Skatteetaten før de ble overført

## **Respondent 5**

**Bakgrunn:** Økonom og underdirektør, Skatteetaten

**Verdier:** Har det litt med i bakgrunnen når vi tilnærmer oss oppgavene og går løs på utfordringene. De er profesjonelt, bra program, flink til å "sy sammen" ulike program slik at det skal bli mest mulig likt ut i organisasjonen. Alle blir godt ivaretatt. Flink til å ha med verdiene i hverdagen.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** Har jobbet i NAV tidligere og ønsket et annet miljø. Stort kemnerkontor, profesjonelt. Kommet tilbake til noe jeg ikke søkte meg til. Profesjonell stor byråkratisk organisasjon, som ønsker å levere best mulig for brukere, flinke til endring og omstilling i forhold til krav og forventinger. Ønsker å levere, mye flinke folk i SKE

**Kultur:** Flink til å ha med verdiene i hverdagen. Profesjonell stor byråkratisk organisasjon, som ønsker å levere best mulig for brukere, flinke til endring og omstilling i forhold til krav og forventinger. Ønsker å levere, mye flinke folk i SKE. Være til stede, ha samtaler, forberede de ansatte.

**Skatteetaten ulikheter:** SKE har stor tillit, robust organisasjon. Samtidig er det ikke noen som direkte vil ha så mye med SKE å gjøre, i motsetning til f.eks NAV. SKE henter inn penger, mens andre deler ut penger og tjenester. Tilliten SKE har er unik, viktig å være klar over og bygge videre/ivareta.

**Skatteetaten Før/Nå:** Det var kortere vei til beslutninger i SKO, hurtigere omstillinger. SKE mer byråkratisk, stor organisasjon, men det er mulig å få til endringer, noe mer tungrodd, mer budsjetter. Har ikke lenger ansvar for lønn og drift. Gruppen er sammensatt, fra 6 ulike kemnerkontor. Bedre kvalitet og mer lik behandling av saker nå, jobber med kompetansehevende tiltak. En del å ta tak i, men veldig gøy. Vi vet ikke alltid hva som foregår lenger oppe i systemet, jobber kanskje litt dobbelt fordi vi mangler oversikt. Når man ser ting skulle det helst vært gjort i går, noen oppe i systemet har satt med problemstillinger i mnd før det går ned i organisasjonen.

**Fremtidsbildet:** Vi må ha noe å strekke oss etter, forsøk på en mix av kontroll vs tillit. Balansegang. Har jo sett stortingspolitikere som justerer på søknader for å få innvilget ting, det skurrer litt. Tilpasse oss fremtiden, benytte oss av maskinlæring og være fremoverlent,

men viktig å ivareta eksistens. Umulig å vite hvordan verden ser ut om 10 år, skjedd mye, bare se bank og finans - besøker jo aldri banken lenger. Dukker opp andre muligheter, følge med. Styrke kompetansen innenfor teknologi, innforstått med endringer er den nye hverdagen, tilpasse oss, veldig variert arbeidsstokk - ulik bakgrunn, kompetanse trengs nok for å fornye oss og møte disse nye tankene.

**Ansvarsområde/mellomleder:** Som personalleder har det vært noen endringer, kan ikke faget god nok, men satt nærmere beslutningene og vi var færre tidligere. Nå er vi flere og det er mer tungrodd, blitt mer administrerende leder. Kan ikke gå inn som saksbehandler, mindre brikke i systemet enn i en mindre organisasjon. Mer spredd nå, mindre nettverk, nye mennesker å forholde seg til.

**Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:** Politisk beslutning, effektivisering og sikre kvalitet på saksbehandling, mer effektiv utnyttelse av ressursene. Naturlig sammenslåingsprosess, nå er alt under samme paraply.

**Fordeler/ulempes:** Stor organisasjon gir lang vei til beslutninger, du vet ikke alltid hva som foregår. Kreativitet reduseres, liten brikke i stort system, blir ikke sett og hørt som tidligere. Blir mer profesjonell, kompetanse i etaten, engasjerer seg i prosjektene og være mer fremoverlent. Har stor forståelse for det som er gjort, og tenker at det er flere fordeler enn ulemper.

**Endringsforløp:** Var mye usikkerhet som måtte håndteres internt. Mange samtaler, være til stede for hver enkelt medarbeider. Fikk en del materiell, usikkerheten gikk utover produksjonene og det vi leverte. Stor omorganisering. Det gikk bra, men det gikk fort. Måtte være en god endringsambassadør og ivareta. Gøy, og kjempeutfordrende. Kunne søke støtte i leder kollegaer, følte ikke det var mulig å søke støtte i SKE. Jobbet bare internt, mulig det var noe interaktivt/digitalt. Kom ferdige programmer fra SKE som de kunne bruke.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Være til stede, ha samtaler, forberede de ansatte.

**Viktig i endringsprosessen:** God informasjon til riktig tid. Involvering til en viss grad, litt i bakgrunnen. Kunnskap om det som foregår. Etter hvert tenkte litt på egen rolle.

**Annet: Sluttet?** Ja var en del som sluttet, ikke helt de samme medarbeiderne. Nye inn i gruppen. Ble som å starte i ny jobb, ikke alle fikk videreført stillingen sin og den lokasjonen de ønsket. Noen gikk av med pensjon og noen tok ut andre ordninger. **Degradert?** Litt ulikt, kom fra stort kontor som mellomleder, nå er det en mindre brikke i et større system å være mellomleder. Føler seg ikke degradert, kanskje verre for de som var kernere, toppsjef og øverste leder for kontoret, nå er de i gruppeleder. De kan kanskje føle seg degradert.

## **Respondent 6**

**Bakgrunn:** Leder seksjon 6, Skatteetaten. Jurist og mellomleder/gruppeleder

**Verdier:** PIN-kodene snakker vi mye om, og om samfunnsoppdraget. Som leder skal dette sitte i ryggmargen. Være profesjonell og imøtekommende, men også nytenkende. Føler at det som skiller Skatteetaten fra andre offentlige forvaltninger er N, det å være nytenkende og fremoverlent i forhold til endringsprosesser. Skatteetaten skal være i førersetet i forhold til digitalisering. "Frem i skoen" er et uttrykk man liker å bruke i etaten. Skatteetaten er dyktig, kom inn i en organisasjon der de var veldig flinke, spesielt på digitalisering. Bra rigget til de kom over, utstyr og alt på plass. Kjørt store prosesser f.eks. "Den digitale arbeidsplass" stor innføring det første året, så tilbake til kontoret før det på nytt ble hjemmekontor.

**Organisasjonsidentitet - Beskriv organisasjonen:** Mye større organisasjon enn kommunen, skal fremstå som en Etat. Når man kommer ny inn er det mer enn nok å bli kjent med egen seksjon, deretter avdelingen. På divisjonsnivå er det over 2500 ansatte, vanskelig å vite hvem de er og hvor alle jobber. I tillegg til hjemmekontor situasjonen, ble litt amputert. Har vært noen utfordringer med ny organiseringsmodell. Fare for Silo-tenking mellom divisjoner. Vanskelig å mene for mye om dette som nyansatt. Ikke fjernledelse, de har kontor. Grunnet korona ble det selvfølgelig fjernledelse. Interessant å se fremover, om det blir mye fjernledelse eller om alle kommer tilbake til kontoret. Det har vært føring jevnt over i Skatteetaten at, men ikke ønsker fjernledelse.

**Kultur:** PIN-kodene snakker vi mye om, og om samfunnsoppdraget. Som leder skal dette sitte i ryggmargen. Noe av det mer krevende som mellomleder, du får støttemateriell, men HVA betyr det egentlig for oss?

**Skatteetaten ulikheter:** Har vært i NAV tidligere, skatteetaten har mer hierarkisk system. Mye må avklares i linjer etter hvert. Veldig knyttet mot ansvarsområdene, mindre fullmakt. Opplever at det var mer fullmakt og dedikerte folk i arbeidstilsynet, og i NAV var det kortere linje. Det som er utfordrende i Skatteetaten er avklare ting i linjen, så videre til gruppeleder som må ta det videre til seksjonssjef. Må helt opp på avdelingsnivå for å treffe beslutning. Skatteetaten snakker om å skape en mer smidig etat, som skal samarbeide mer med andre etater i fremtiden. Lykkes bra med digitaliseringen, utvikle digitale løsninger for innbyggerne. Ressurssituasjonen er ulik, veldig travelt og tilgang på personell.



**Skatteetaten Før/Nå:** Før var arbeidsgiverkontroll organisert som et interkommunalt samarbeid, kontrollsamarbeid som utførte kontroller på oppdrag for kemneren. 6 kontrollører med en daglig leder. En del skatteoppkrevdere som ble flyttet inn til samme kontor, ca 22 årsverk. Endte opp med 16 årsverk, noe gikk av med pensjon og noen bli i kommunen. Flat struktur, ulike stillingskoder ut ifra erfaring og kompetansenivå. For 2/3 er det nye arbeidsoppgaver, datasystemer, arkivsystem og adm.oppgaver. Imponerende rigget i forkant, tilganger var laget. Som underdirektør ble innplassert i mai, da var det lagt opp et løp underveis. Korte samtaler med den enkelte, var mer eller mindre fast manus man fikk tildelt som en gikk igjennom med de ansatte forut oppstart.

**Fremtidsbildet:** Lansert Strategien helt til 2030. Strategi skal ligge litt implisitt i det vi prioriterer og gjør. Denne strategien ligger opp mot disse store prosjektene. Sirius - en modernisert skattemelding, ble rullet ut for personlige skatteyttere for noen år siden. Nå rulles den ut for enkeltpersonforetak og pilot for AS, forenkling for næringslivet og personer. Mye spennende for næringslivet. Nytt mva system, mer integrasjon inn mot regnskapssystemer. Mye spennende, men utfordrende. Sette visjonene ned til etaten og det vi jobber med, der er ikke endringene så store. Mellomleders rolle er å oversette, forklare hva dette betyr for oss. Noe av det mer krevende som mellomleder, du får støttemateriell, men HVA betyr det egentlig for oss? Du presenterer på Teams-møter, men får gjerne ikke den store responsen. Prøver å formidle. "For meg er det å ha en strategi noe man har litt i bakgrunnen, men så kan man knytte de endringene som skjer opp mot strategien underveis og sånn sett konkretisere den, den sier noen om veien vi skal gå". Flere har vært med i prosjekt fra seksjonen i tidlig tidspunkt, utvalgsteam i forhold til analyse av kontrollobjekt, utarbeide saksmaler til fagsystemene. Muligheter for å delta i prosjekt "digital ildsjel", digitale superbrukere. Når du har deltatt inn i prosjekt blir man gjerne spurt igjen.

**Ansvarsområde/mellomleder:** Mye informasjon ovenfra, følte spesielt på det i begynnelsen. Har jobbet primært med fag tidligere, så mye nytt i lederrollen. Virksomhetsstrategi "fremtidens lederrolle", tillitsbasert ledelse, før var det mer tung fagekspert. Skatteetaten ønsker å gå bort fra den tunge fageksperten, men det er behov for å kjenne faget og utfordringene, men må nå være bevisst på at det er flere i gruppen som er faglig sterkere enn leder. Forskjell fra kemner til Skatteetat er en større gruppe, ansvar for nesten dobbelt så mange. Var et bra opplegg for og ble kjent i begynnelsen. Praktisk endringsledelse

program i feb 21, 6 mnd med 3 samlinger. Bra å bli kjent innover i organisasjonen, i tillegg til kompetanse i ledelsesfaget, så var underdirektører fra ulike seksjoner samlet.

**Endringsprosessen - Hvorfor sammenslåing?:** Politisk styrt, basert på oppgaver. Når regjeringen ikke ønsker det forvaltningsnivået så blir de ikke tildelt nye oppgaver. Følte de lå i kortene før endringen kom. Hensikten er kontroll, styrke kampen om arbeidskriminalitet. Erfaring har vist at noen kontrollmiljøer var små og nedprioritert i kommunene. Det er ikke lett å drive bokettersyn når du sitter alene og ikke har noe fagmiljø. Det er sårbart ved turnover eller sykdom hvis det bare er en eller to kontrollhjemler i mange kommuner. Innkreving siden Skatteetaten fikk Statens innkrevingsentral, så er det også gode argumenter for å se på synergieffekter. Samme med regnskap, innsparing med felles systemer. Ikke problem å forstå argumenter, men om det har lyktes ....

**Fordeler/ulempes:** Arbeidsgiverkontroll, burde gått tilbake og lest hvor mange årsverk Skatteetaten skal bruke på oppgaven. 400 årsverk på arbeidsgiverkontroll, faktum er at i divisjonen Brukerdialog skal Skatteetaten redusere med 400 årsverk frem mot 2025, dvs man får erstattet ett av fire årsverk som slutter. Skatteetaten jobber hardt med bruk av ressurser, sikre ressurser til oppgaver og telefoner. Blir ressurskamp for å sikre folk til oppgavene i etaten. Sum årsverk skal ned, effektivisering gjennom nye datasystemer. Utfordringen er om de klarer å få det til.

**Endringsforløp:** I oppstarten var det et løp med opplæring, timeplan for de to første ukene. Var veldig profesjonelt og bra tilrettelagt, god plan. Så skulle leder trygge medarbeidere inn mot det som skulle skje og til rette legges opplegg. Leder ble gitt manus for hva som skulle si, men måtte tilpasse med god støtte fra HR. Mange løpende møter med de i prosjektet, ukentlig før siste fase og overgang til Skatteetaten. Mye informasjonsmateriell til leder, "lederpakker" sendt ut i forkant med informasjon og forventninger. Samlinger i seksjonen slik at ledergruppen ble bedre kjent.

**Hva har vært din rolle i denne prosessen?:** Være en som trygget medarbeiderne, gav informasjon om hva som skulle skje. Var med på samlingen KS hadde på Gardermoen. Mange var utrygge i forhold til flytting og reisevei. Etter de ble trygge på dette, var det bekymring for arbeidsoppgaver og opplæringsløpet.

**Viktig i endringsprosessen:** Gi støtte til medarbeidere for å lære nye fagfelt, opplæring av de nye. Som leder bruker du mye tid på støtte til nye i starten, noen tok det lett og andre har strevd mer. Som forventet. Ulik formalkompetanse, ser at de som har minst formell utdanning strever mest, i starten var det sentralstyrt opplæring, men etter hvert ble dette overlatt til gruppen. "Det er mye å følge opp i forhold til å trygge de og tilrettelegger for at vi kan få opplæring."

**Annet: Turnover** har vært som før, seniorer. Var høy turnover før også. Regnskapskontroller er ikke for alle, mange som slutter etter 1-2 år, ønsker autorisasjon. **Ressurskampen?** Flyttet 80 medarbeidere internt for å styrke førstelinjen. Vi er innforstått med bred tilnærming. Flytter internt, ikke slik at man "holder " på sine, men støtter oppunder og det gir muligheter til å prøve seg på andre områder i Skatteetaten. I forhold til aspektet med overføring av oppgaver og sikre intensjonen med det - da er du inne i en ressurskamp.

