



Skatteetaten

# **Omorganiseringer i Skatteetaten**

**Statens arbeidsgiverkonferanse 4. september 2019**



Skatteetaten

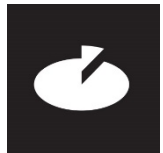
# Skatteetaten på 1,2,3

## Fakta pr. 1.1.2019

- 6 500 ansatte
- Andel kvinner 61,8%
- Gjennomsnittsalder 49,5 år
- Turnover 6,3 %
- Sykefravær 6,1 %

## Organisering

- Landsdekkende oppgaveløsning
- Inndelt i 9 driftsenheter
  - Skattedirektoratet
  - 6 divisjoner
  - Administrative tjenester
  - Sekretariatet for skatteklagenemnda
- 57 lokasjoner fordelt rundt i landet



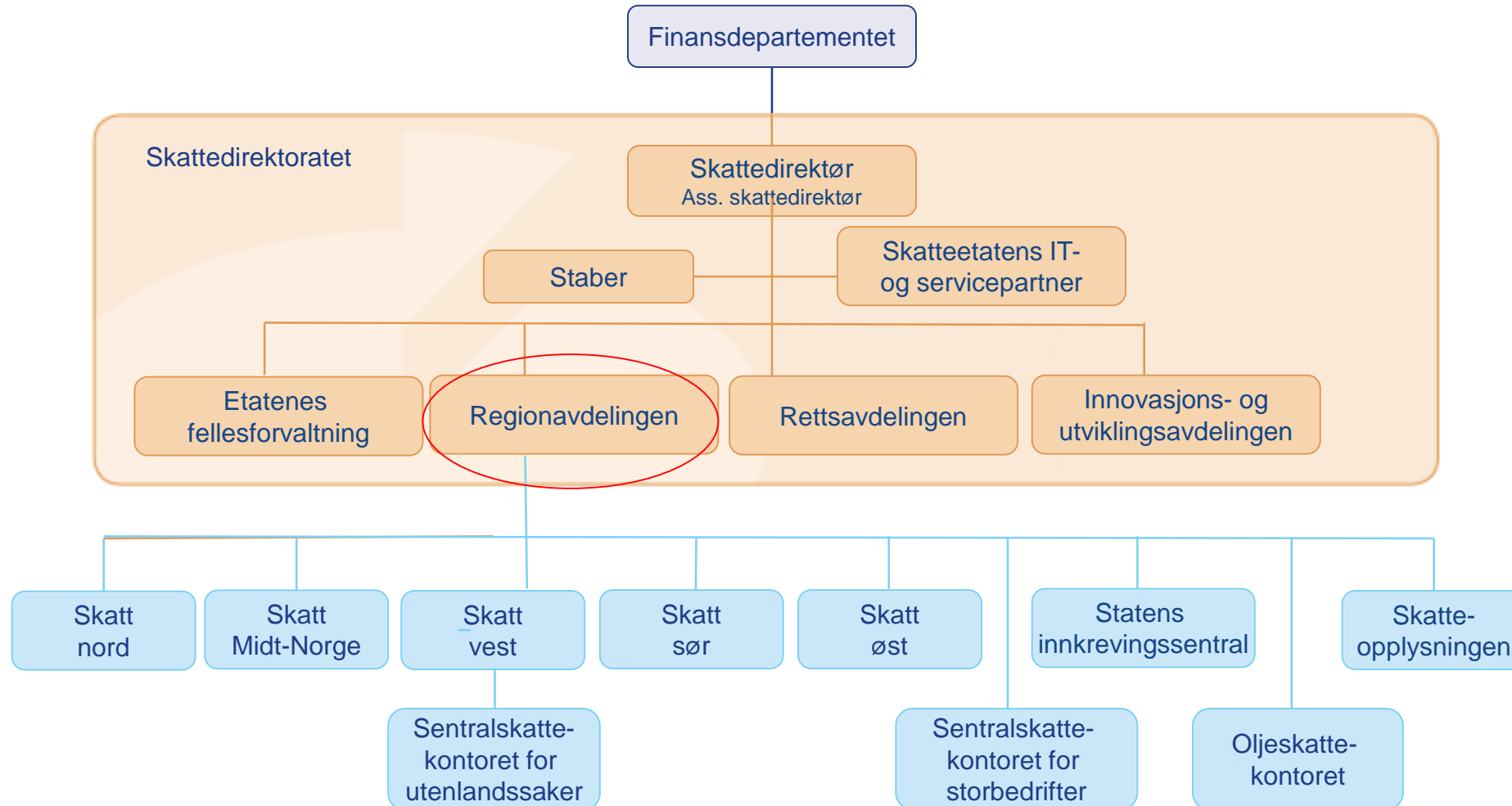
Skatteetaten

# Omstillingshistorikk siste årene

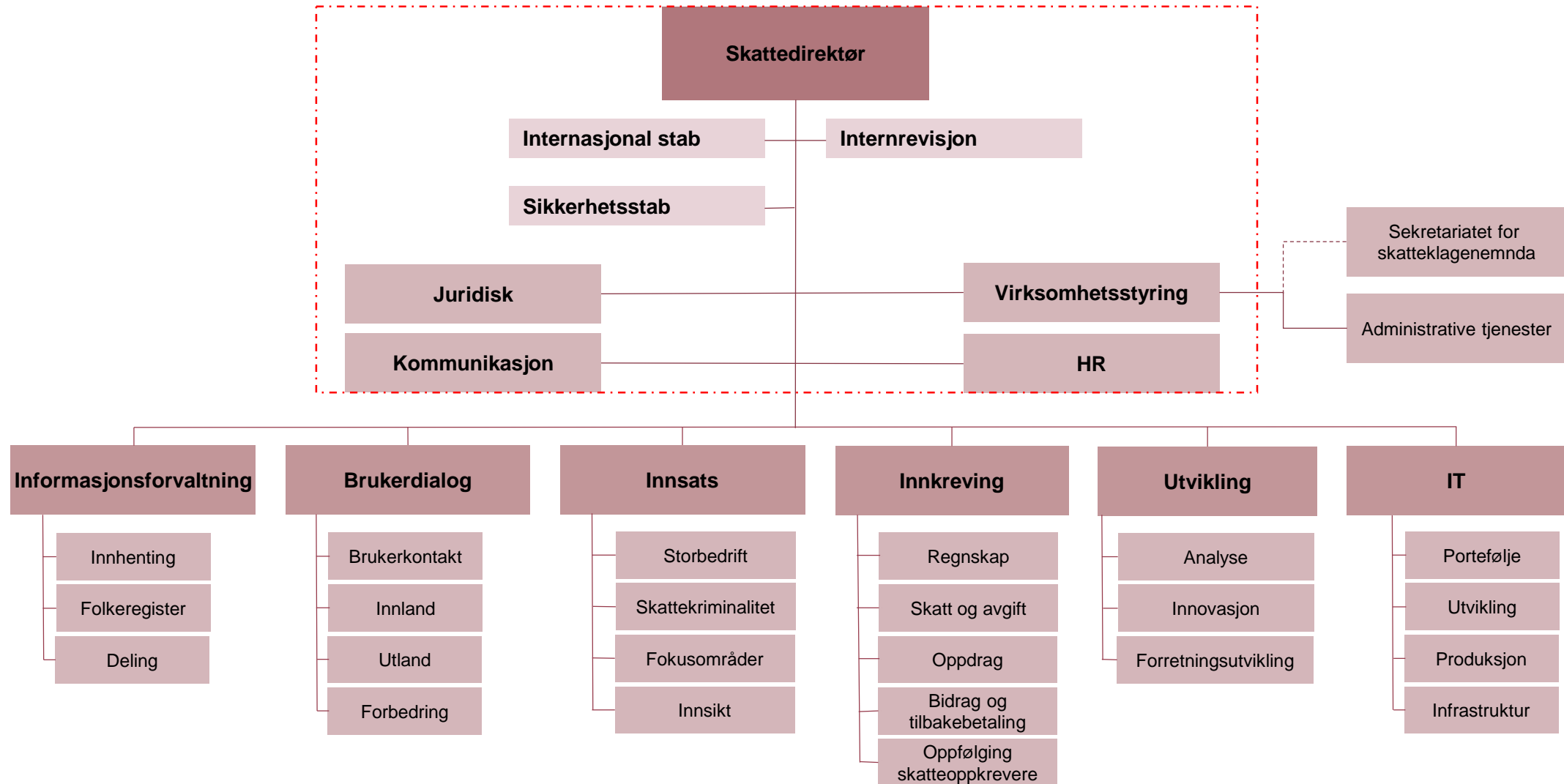
## Ulike typer omstillinger

- 2015 Statens innkrevingsssentral med rundt 360 ansatte ble overført og organisert som en egen driftsenhet i Skatteetaten
- 2016 Overføring av oppgaver og rundt 330 ansatte fra Tolletaten. Innplassert i de fem regionene, direktoratet og IT
- 2017 Skatteetatens nye kontorstruktur ble besluttet. Reduksjon i antall kontor fra over 100 til 57. Prosessen berørte i overkant av 400 ansatte.
- 2018 NAV Innkreving med rundt 170 ansatte ble overført og organisert som en egen driftsenhet i Skatteetaten
- 2019 Ny organisering av Skatteetaten ble iverksatt

# Skatteetaten før omorganiseringen 1.1.2019



# Skatteetaten fra 1.1.2019



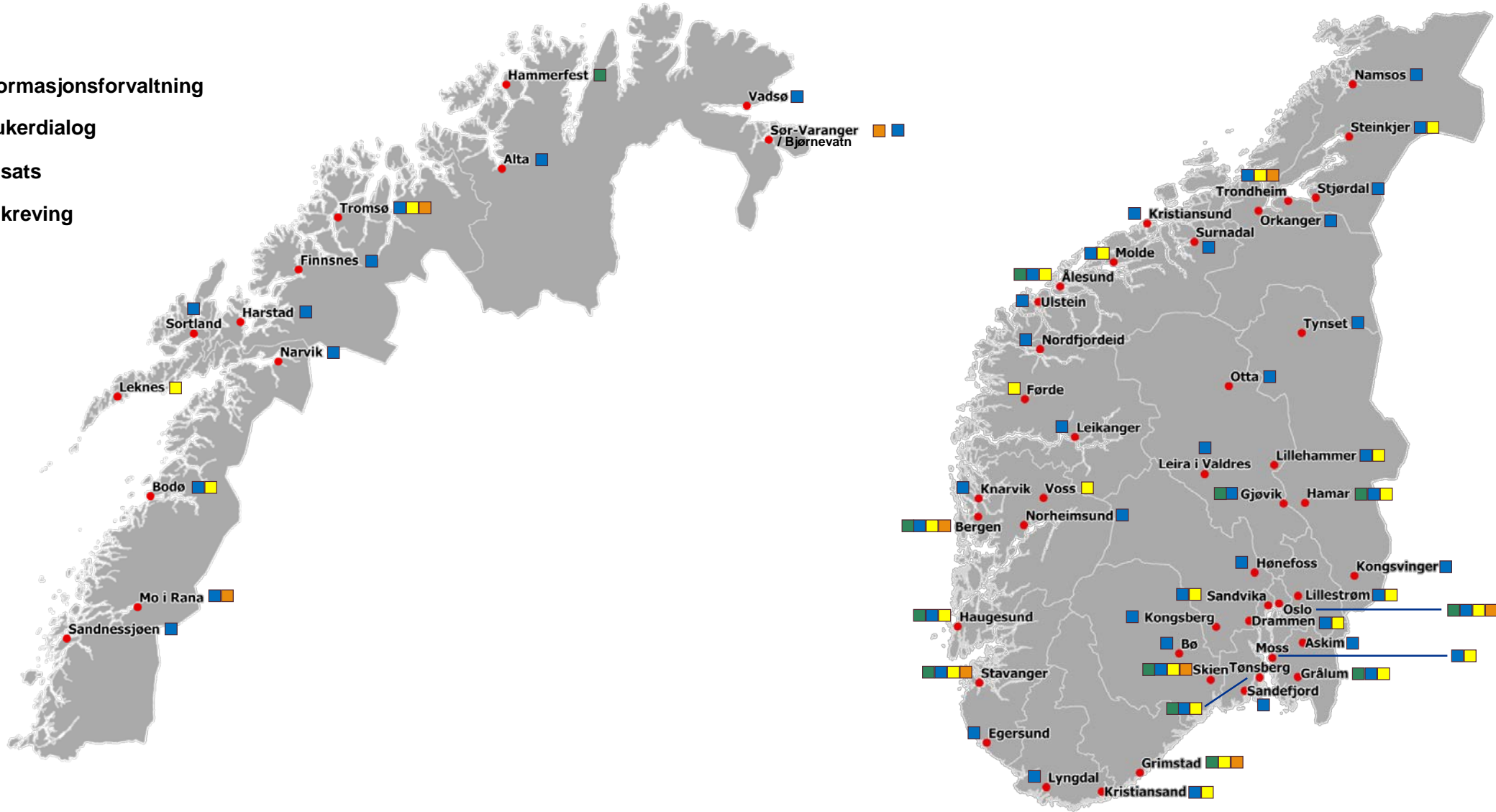


Skatteetaten

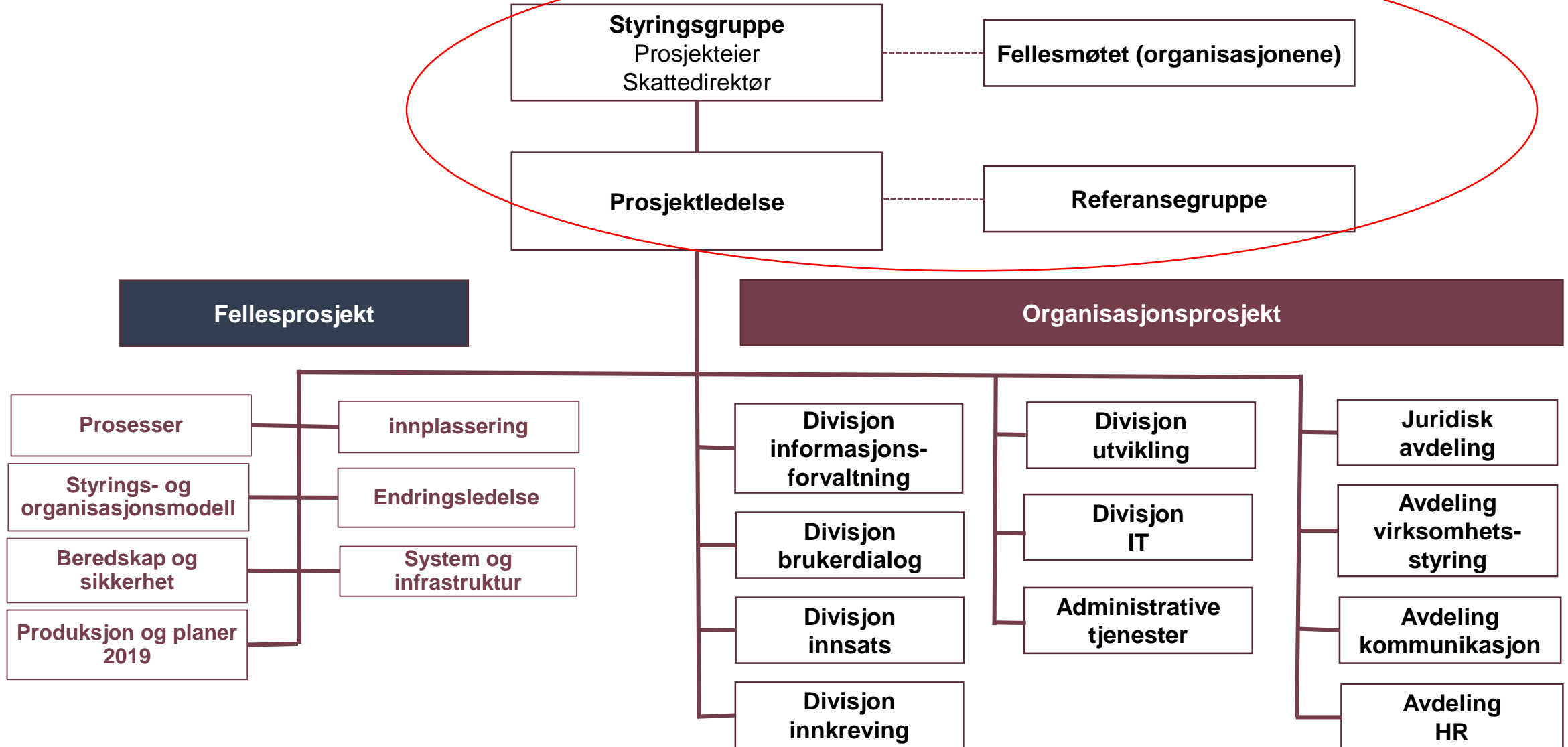
# Ny organisering av Skattekontorene med landsdekkende divisjoner



- Informasjonsforvaltning
- Brukerdialog
- Innsats
- Innkreving



# Prosjektorganisering





Skatteetaten

## Tillitsvalgte og HVO tett på

- Omorganiseringen omfattet hele Skatteetaten
  - Medbestemmelsen på virksomhetsnivå
- Alle saker gikk gjennom samme beslutningsprosess
- Ekstra møter ved behov
- Medspillere





Skatteetaten

# Kommunikasjon

- Egen side på intranettet – Nye skatt
- Aktiv bruk av lederne
  - Lederne fikk informasjon før medarbeiderne
- Bruk av ukemail fra skattedirektør/ass.skattedirektør til alle etatens ledere
  - Status i prosessen
  - Anerkjennelse av at de står i en krevende situasjon
  - Info om pågående og kommende prosesser



Skatteetaten

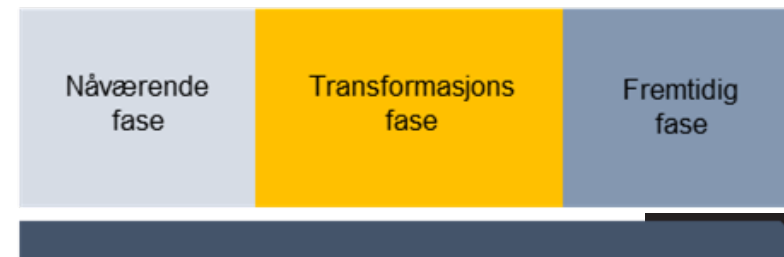
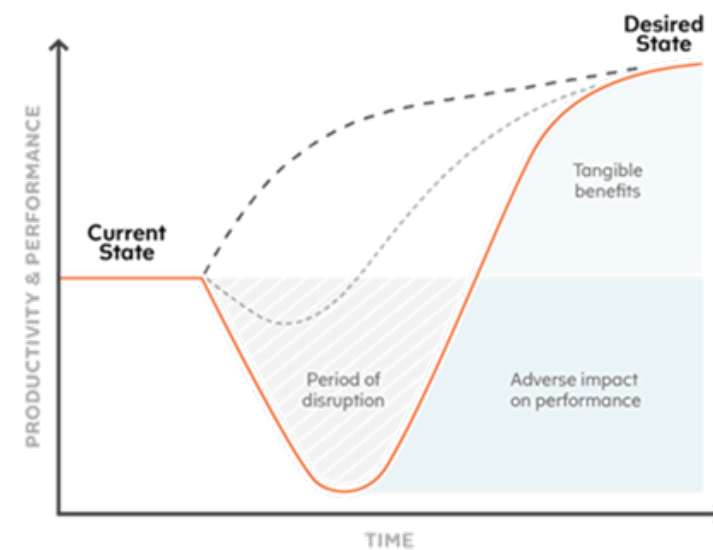
## Stor grad av åpenhet

- Organisasjonsstruktur
  - Prosjektets forslag til lokalisering av de nye organisasjonsetenenes hovedkontor
  - Prosjektets forslag til organisering
- Innplassering
  - Foreløpig forslag til innplassering av medarbeidere
  - Endelig innplassering

# Aktiv bruk av endringsmåling

- Måling som sier noe om hvor organisasjonen befinner seg på endringsreisen, og hvilke tiltak som vil være relevante å iverksette
- Gir bl.a informasjon om:
  - prosjektet har «truffet» med informasjon
  - ansatte har forstått hvilke effekter endringen vil gi for organisasjonen og for seg selv
  - ansatte har forstått hva som blir nytt og hvordan det påvirker dem

The J-Curve





Skatteetaten

# Arbeidsmiljø ved omstilling

- Arbeidsgiver er pålagt å gjennomføre og følge opp risikovurderinger av arbeidsmiljø ved omstillingsprosesser.
- Risikovurderinger og endringsmålinger ble brukt som verktøy for å kartlegge/ivareta arbeidsmiljøet i 2018
- Risikovurdering 2018
  - Gjennomført av alle driftsenheter to ganger, vår og høst
  - Veileder og risikomatrise med felles predefinerte risikofaktorer, mulighet for å legge til lokale faktorer
  - Rapportering sentralt til HR-stab/prosjektet - ga oversikt over felles risikofaktorer og håndtering



Skatteetaten

# Tiltak innenfor kompetanse og ledelse

Tiltak gjennom året

## Virksomhetsforståelse

Organisering, styring- og prosessforståelse

## Ledelse og endringskompetanse

Å lede og stå i endring

EN NY  
START  
FOR  
ALLE

## En ny start for alle

Kulturbyggende, etatsfelles læringsløp

Ledersamlinger og ledergruppeutvikling

Kritisk opplæring fag og system

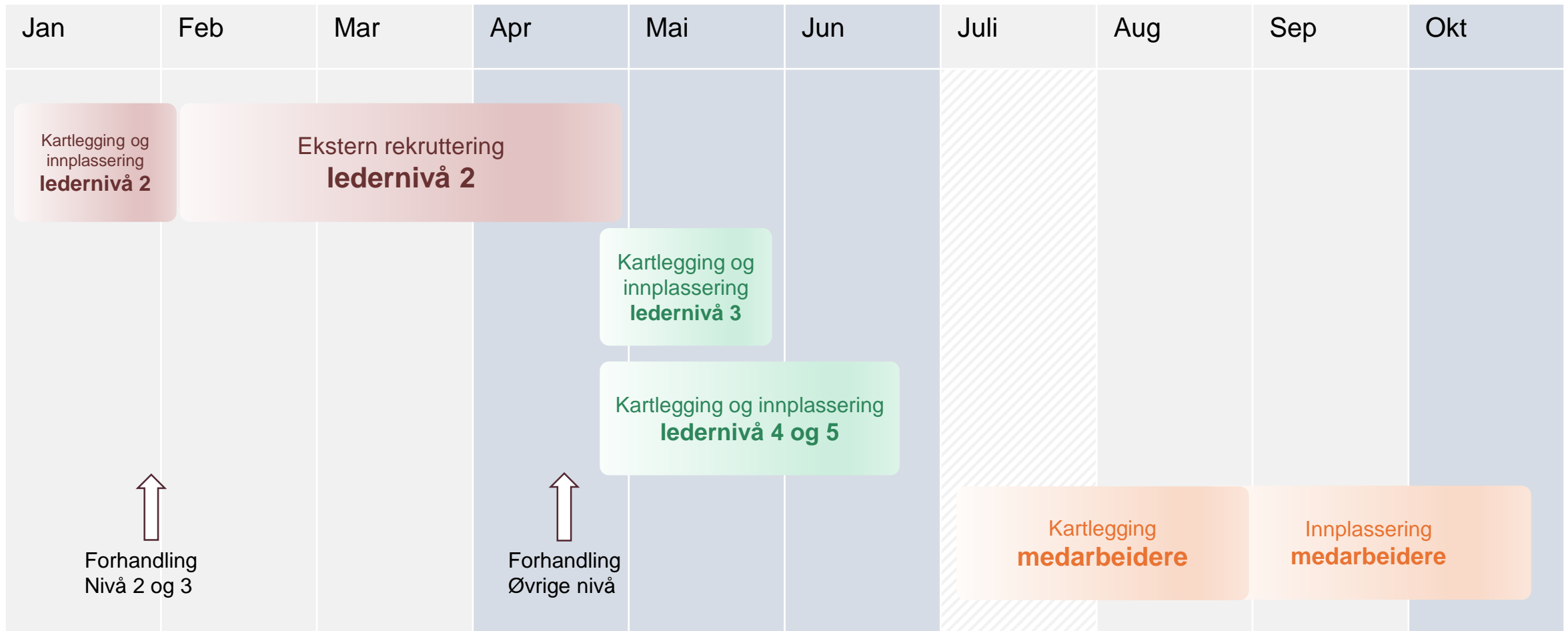




Skatteetaten

# Inn plassering – fremdriftsplan

2018

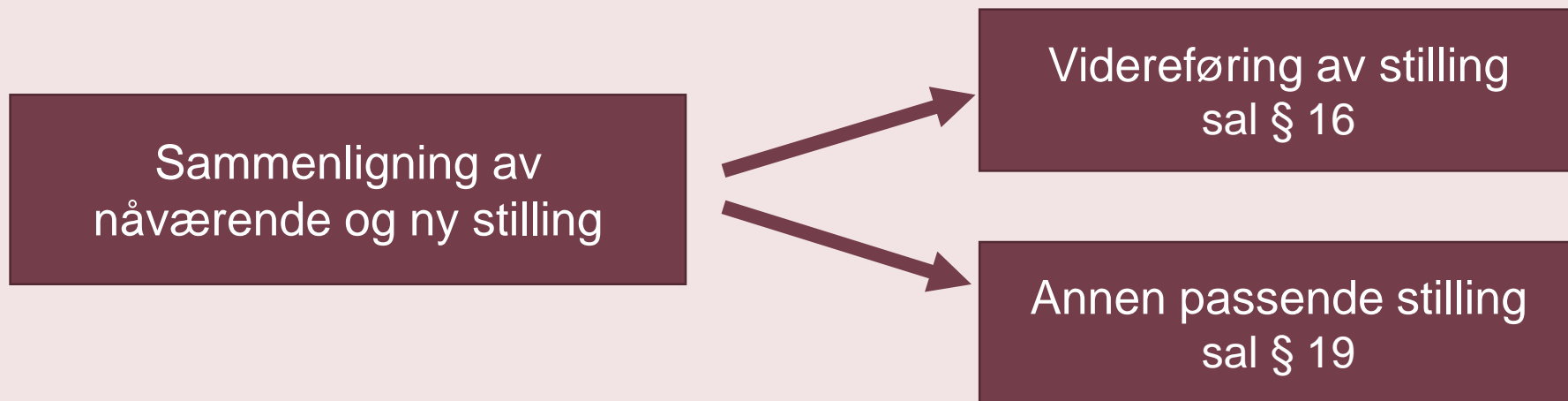




Skatteetaten

## Med **innplassering** mener vi

- Prosessen for å avklare hvor ansatte «hører hjemme»:
- Ansatt følger sine arbeidsoppgaver over i ny organisering: stillingen videreføres.
- Hvis ikke videreføring: Ansatt får tilbud om annen passende stilling





Skatteetaten

## Innplasseringsprosessen – forutsetninger

- Alle ansatte skulle oppleve en ryddig og forutsigbar prosess der de fikk god informasjon og følte seg ivaretatt
- Forsvarlig saksbehandling
  - Kartlegging – sikre et riktig beslutningsgrunnlag
  - Informasjon
  - Kontradiksjon
  - Korrekt håndtering av personopplysninger
- Felles opplæring og gjenbruk av metodikk/verktøy
- Tett samarbeid mellom HR sentralt og lokalt





## Hvordan gikk det?

- Antall lederstillinger ble kraftig redusert
  - 135 ledere gikk over til saksbehandlerstilling
- Mange lederstillinger fikk nytt innhold
  - Tilbudt annen passende lederstilling, jf. sal § 19
- De fleste medarbeiderne ble videreført
- 54 % av medarbeiderne fikk ny leder



Skatteetaten

# Suksesskriterier

- En endringsvillig etat
- En ønsket omstilling
- Godt tillitsforhold mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte/HVO - reell medbestemmelse
- Riktig informasjon og opplæring til rett tid
- Forsvarlig innplasseringsprosess
- Tett samarbeid mellom HR sentralt og lokalt
- Toppledelsen tett på



Skatteetaten

# Refleksjoner

## Internt

- Fordeling av tid mellom de ulike fasene i omstillingsprosessen
- Begrenset tid til detaljering av organiseringen og fordeling av oppgaver
- Prosessene knyttet til ansatte, både ledere og medarbeidere, tar tid

## Eksternt

- Mulighet for intern rekruttering også der det ikke er ren overtallighet
- Behov for avklaringer fra KMD i prinsipielle saker
- Hovedavtalen § 19; kravet om enighet mht organisatoriske endringer bør vurderes