



UiO • Universitetet i Oslo

Hvordan arbeide strategisk med kompetanse?

*En casestudie av Tolletatens
kompetansemålbildeprosess*

Jenny Olea Bru Benestad

Masterprogram i organisasjon, ledelse og arbeid

Studiepoeng: 30

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

31. mai 2021

©Jenny Olea Bru Benestad

2021

Hvordan arbeide strategisk med kompetanse?

Jenny Olea Bru Benestad

<https://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg det pågående arbeidet med kompetansemålbilde i Tolletaten. Etaten har gjennom flere år opplevd store organisatoriske endringer, på bakgrunn av et endret virkelighetsbilde for etaten. Organisasjonen gikk i 2020 bort fra regional inndeling, og over til egne fagdivisjoner med nasjonalt ansvar for fagområder. For å svare på omgivelsens økte krav, har etaten også iverksatt et arbeid som skal ende i en kompetansestrategi som vil gi svar på hvilken kompetanse etaten har bruk for i fremtiden, og hvordan denne kompetansen skal produseres. Et ledd i dette arbeidet er å utarbeide et felles kompetansemålbilde for hele etaten. I denne oppgaven ser jeg på om dette arbeidet er i henhold til Linda Lais oppskrift for strategisk kompetanseledelse. I tillegg benytter jeg strategi som praksis for å utfylle og utfordre Tolletatens arbeid. Oppgaven har følgende problemstillinger:

- I hvilken grad samsvarer Tolletatens kompetansemålbildeprosess med Linda Lais oppskrift om utarbeidelse av kompetansestrategi?
- Hvordan kan strategi som praksis utfordre eller utfylle Tolletatens arbeid med nytt kompetansemålbilde?

Oppgaven er en kvalitativ casestudie, hvor jeg har gjennomført intervjuer med ansatte i Tolletaten. Informantene har alle deltatt i en referansegruppe opprettet for å få innspill, drøfte og formulere kompetansemålbildet. Det er også benyttet en rekke offentlige dokumenter i oppgaven, for å gi et godt innblikk i etatens oppgaver og endring over tid.

Funnene peker på at kompetansemålbildeprosessen er i tråd med strategisk kompetanseledelse og dens oppbygging, ettersom det kommer i forkant av utarbeidelsen av en kompetansestrategi. De organisatoriske endringene har preget dette arbeidet ved at det har tatt lang tid, og at det er vanskelig å planlegge for fremtiden når man befinner seg i en endringsprosess. Likevel har man underveis gjennomført kompetansetiltak ved å opprette en bachelorgrad, og legge ned den interne etatsutdanningen. Informantene uttrykker seg positivt om dette, men rekkefølgen er ikke i tråd med strategisk kompetanseledelse. Ved å bruke strategi som praksis ser man at det kan være et resultat av felles meningsdannelse i etaten. Rollene i etaten har i ulik grad vært til stede i dette arbeidet. Strategi som praksis utfordrer Tolletaten på manglende involvering av ulike roller, og manglende formalisering i arbeid med involvering.

Etatens kjernekompetanse er tollfaget, men likevel er det store avstander internt mellom det operative ledd og støttefunksjoner. Tollfaglig kompetanse er i liten grad representert i referansegruppen, også uten at man evner å involvere dem på en annen måte. Dette kan føre til manglende tilhørighet til kompetansemålbildet, ifølge både strategisk kompetanseledelse og strategi som praksis. Informantene uttrykker et håp knyttet til at opprettelsen av bachelorgrad vil kunne være en brobygger, og minimere den interne avstanden. I tillegg kan felles meningsdannelse og større involvering av andre deler av organisasjonen øke tilslutningen til kompetansemålbildet.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min tid som student ved masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid. Programmet er en flott avslutning på min tid som student, og har gitt meg mye kunnskap jeg ikke ville vært foruten. Det har gitt meg et solid grunnlag for å forstå organisasjoner i den komplekse verden vi lever i. Jeg vil spesielt trekke frem det høye nivået på faglige diskusjoner i OLA-ennene, som gjennom disse to årene både har utfordret, fascinert og frustrert meg. Det er så mye jeg ikke visste fra før av, og så mye jeg fortsatt ikke vet.

De siste fem månedene har vært spennende, utfordrende og delvis preget av usikkerhet. Det har vært interessant å få fordype seg i selvvalgt tematikk, og utfordrende å skape et prosjekt på egen hånd. Prosjektet har lært meg mye faglig, men også mye om meg selv.

Stor takk til Tolletaten som takket ja til min forespørsel om å være casestudie for denne oppgaven. Organisasjonen fortjener mer oppmerksomhet for det spennende og viktige arbeidet den utretter på norske grenser hver dag.

Jeg vil også takke veileder Haldor Byrkjeflot for god veiledning underveis i dette prosjektet. Tusen takk for at du har gitt meg råd, tips og vink, og for at du har hatt en positiv innstilling hele veien.

Oppgaven markerer også slutten på en åtte år lang periode som student. I den anledning vil jeg takke alle medstudenter jeg har fått lov til å studere sammen med. Tusen takk til venner og familie som alltid stiller opp og tar vare på meg når jeg trenger det. Jeg har lært mye av alle tre studiene jeg har gjennomført, kanskje først og fremst om meg selv. En av lærdommene er at jeg nok trives best i arbeidslivet, og derfor gleder jeg meg til tiden som venter.

Oslo, mai 2021

Jenny Olea Bru Benestad

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	10
1.1 Hvorfor kompetansestrategi?	11
1.2 Hvorfor Tolletaten?	11
1.3 Problemstillinger	12
1.4 Oppgavens struktur.....	12
2. Bakgrunn og presentasjon av Tolletaten	14
2.1 Tolletatens hovedoppgaver.....	14
2.2 Organisering	15
2.3 Nylige endringsprosesser	16
2.3.1 Toll-skatt reformen	16
2.3.2 Fra regionale divisjoner til fagdivisjoner.....	17
2.4 Fra intern etatsutdanning til bachelorstudium	18
2.5 Arbeidet med et kompetansemålbilde	19
3. Teori.....	21
3.1 Innledning.....	21
3.2 Strategi som fag og begrep	21
3.2.1 Et historisk perspektiv	21
3.2.2 New Public Management og privatiseringstrenden.....	22
3.3 Strategisk kompetanseledelse.....	23
3.3.1 Kompetanseplanlegging	24
3.3.2 Kompetansestrategi som en overordnet strategi.....	25
3.3.3 Kjernekompetanse	25
3.4 Strategi som praksis.....	26
3.4.1 En alternativ forståelse av strategi.....	26
3.4.2 Fokusskifte på tre ulike måter	26
3.4.3 De tre p-ene	28
3.5 Hvordan benyttes teori videre i oppgaven?.....	30
4. Metode.....	32
4.1 Forskningsdesign.....	32
4.1.1 Casestudie.....	32
4.2 Den innledende prosessen	33
4.2.1 Om valg av organisasjon	33
4.2.2 Utvelgelse av informanter	34

4.3	Datainnsamling og -behandling.....	35
4.3.1	Bakgrunnssamtaler	35
4.3.2	Intervjuer	36
4.3.3	Dokumentstudier	37
4.3.4	Transkribering av datamateriale	37
4.3.5	Koding av datamateriale	38
4.4	Kvalitetsvurdering	39
4.4.1	Undersøkelse av en pågående prosess	39
4.4.2	Anonymitet	40
4.4.3	Pålitelighet	40
4.4.4	Gyldighet	41
4.4.5	Generaliserbarhet.....	41
5.	Proessen og de ulike rollene.....	43
5.1	Langsom prosess	44
5.1.1	Organisatoriske endringer påvirker arbeidet med kompetanse	44
5.1.2	Kan man utarbeide ny strategi i en endringsprosess?.....	45
5.2	Tiltak før analyse.....	46
5.3	Toppleders rolle.....	48
5.3.1	Økt fokus på strategisk arbeid	49
5.3.2	Direktøren som deltager	50
5.4	Divisjonsdirektørens rolle.....	51
5.5	Forståelse for egen rolle	53
6.	Avstand internt i etaten.....	55
6.1	Kjernekompetanse i Tolletaten.....	55
6.2	Tollfaglig kompetanse mot annen kompetanse	56
6.3	Forankring og kommunikasjon i organisasjonen	58
6.3.1	Forankring gjennom deltagerne?.....	59
6.3.2	Bachelorgrad som en brobygger.....	60
7.	Konklusjon	62
7.1	Hva kan Tolletaten lære av dette?	62
7.2	Avgrensninger og videre forskning	63
8.	Litteratur	65
	Vedlegg 1: Søknad til Tolletaten	71
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	73

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring 75

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD..... 79

Figur 1: Tolletatens organisasjonskart (Tolletaten, 2020)..... 15

Figur 2: Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15). 24

Figur 3: Strategi som praksis-triangelet (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 184) 28

1. Innledning

Ingen skal gå ut på dato på grunn av manglende kompetanse, og kompetansegapet skal tettes (Kunnskapsdepartementet, 2020, s. 7). Dette er regjeringens to mål innen kompetansepolitikk, og beskriver overordnet hvordan staten tenker rundt kompetanse. Faglig utvikling går raskt, og digitalisering forandrer stadig mer av hvordan vi jobber. I tillegg øker andelen eldre i befolkningen, og i deler av arbeidslivet får dette større konsekvenser enn i andre. Det økte fokuset på kompetanse innebærer også et behov for planlegging av fremtidig kompetanse. Man må planlegge hvilken kompetanse det er behov for om ett, fem og ti år for å vite hvordan man skal komme dit.

En av måtene å gjøre dette på, er ved en kompetansestrategi (Samfunnsøkonomisk analyse, 2018, ss. 4-5). Kompetansestrategi er blitt en stadig større trend i virksomheter, også i det offentlige lager man strategier for å bygge og videreutvikle kompetanse blant sine ansatte. I tillegg ser man ansatte som i større grad enn tidligere stiller krav til sine arbeidsgivere. De kommer inn med en verdifull kompetanse og forventer i tillegg til spennende arbeidsoppgaver, dynamisk arbeidsmiljø og hyggelige kollegaer, muligheten til å kunne videreutvikle seg selv og trinn som skal gjøre dem i stand til å klatre videre på den berømte karrierestigen. Dette gjør at arbeidsgivere må kjempe om de mest attraktive kandidatene, og gjennomføre nye tiltak for å beholde dem over tid.

Blant disse virksomhetene som har fått et nytt fokus de siste årene, finner man Tolletaten. Tolletaten har vært gjennom flere endringsprosesser de siste årene, blant annet et navneskifte fra Toll- og avgiftsetaten til Tolletaten og en spissing av arbeidsoppgaver omkring etatens posisjon på grensen (Finansdepartementet, 2015, s. 3). Den seneste endringen er opprettelsen av et studium i toll, vareførsel og grensekontroll ved Universitetet i Stavanger (Universitetet i Stavanger, 2020). Det medfører at det ikke lenger er en egen etatsutdanning for tollere, men en ekstern universitetsutdanning som gir en bachelorgrad. Hvorfor er ikke etatsutdanning lenger godt nok? Hva er det som gjør at en tollere må ha bachelorutdanning for å kunne utføre oppgaver på vegne av etaten og den norske stat? Og hvordan arbeider etaten for å sikre kompetanse, både nå og i fremtiden? Dette er noen av spørsmålene som tidlig ble aktuelle i arbeidet med denne oppgaven.

1.1 Hvorfor kompetansestrategi?

Hvis man søker ordet kompetansestrategi, får man flere treff på Linda Lais oppskrift om hvordan man skal arbeide strategisk med kompetanse (KS, 2018) (Næringslivets Hovedorganisasjon, u.d.). Det er også flere tidligere masteroppgaver som tar for seg denne oppskriften, og bruker den som teoretisk rammeverk til å undersøke ulike organisasjoner (Basma, 2020) (Kolvik, 2016). Samtidig finnes det få andre teorier som direkte utfordrer Lais tilnærming på området. Dette er kanskje ikke så overraskende, fordi man ofte finner en teori man foretrekker som man forblir tro til (Pettersen, 2020, s. 47). I tillegg har organisasjoner en tendens til å etterligne hverandre, og finne noen å imitere (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014, s. 260). Resultatet av dette er at ulike organisasjoner fatter de samme valgene, og bruker de samme oppskriftene i håp om å lage en god kompetansestrategi.

Strategi som praksis er i større grad preget av sosiologisk teori, og ser på strategi som noe en gjør fremfor noe en har (Pettersen, 2020, s. 137). I tillegg tar man i bruk andre metoder enn det som har vært mest brukt innenfor strategiteori, når man benytter kvalitativ metode i større grad (Pettersen, 2020, s. 149). Denne teorien tilbyr derfor en alternativ vinkling til Lais kompetansestrategi, og kan gi andre tolkninger av det samme materialet. Samtidig kan den også fungere supplerende, og bidra til at Lais oppskrift blir mer omfattende og helhetlig enn hva som er tilfellet i dag.

1.2 Hvorfor Tolletaten?

Tolletaten er kanskje en ukjent etat for mange. En del forbinder kanskje tollere med de uniformskledde på Gardemoen som kontrollerer mengden vin og tobakk du har med fra utenlandsferien. Kanskje har man irritert seg litt over at de er så opphengt i etterfølgelse av regler, det kan jo ikke skade noen om du har med en vinflaske eller to ekstra i bagasjen. Jeg har alltid vært fascinert over denne tilnærmingen til en etat som gjør så mye mer enn dette. Næringslivet er for eksempel helt avhengig av veiledningen og hjelpen Tolletaten gir for å kunne bedrive sin virksomhet, og for å kunne operere internasjonalt.

I tillegg til etatens noe anonyme status i Norge, står etaten i et spennende spenningsforhold mellom personer med etatsutdannet kompetanse som utøver tollfaglige oppgaver hver dag, og en mer mangfoldig ansattgruppe som jobber i funksjoner rundt kjernekompetansen. Disse gruppene har kanskje ikke alltid så god kjennskap til hverandre, og det kan fort oppstå

gnisninger. Dette er et balanseforhold man også finner i helsesektoren, politiet og andre offentlige etater som utfører spesielle, operative oppdrag på vegne av staten Norge. De andre etatene er det mange som har rettet oppmerksomhet mot, men jeg har ikke funnet tilsvarende interesse for Tolletaten. Eksempelvis nevnes både helsesektoren og politiet i kompetansereformen, mens Tolletaten ikke er nevnt (Kunnskapsdepartementet, 2020). Etaten har også endret seg vesentlig de siste årene, både internt og ut mot brukerne. Kvoteappen har for eksempel gjort det langt enklere å fortolle varer før ankomst til Norge, og skapt en brukervennlighet etaten aldri har hatt tidligere (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2018). Den har spart etaten for tid og ressurser, samtidig som den tilgjengeliggjør et regelverk mange har oppfattet som vanskelig.

Tolletaten er altså valgt ut som case på bakgrunn av endringsprosessen etaten har vært gjennom over tid, dens noe anonyme status i norsk offentlighet og spenningsforholdet mellom operative enheter og støttefunksjoner. Til sammen utgjør det en spennende bakgrunn for å undersøke kompetansebygging og prosessen rundt det.

1.3 Problemstillinger

Oppgavens hovedmål er todelt. For det første skal det vurderes hvorvidt Tolletatens prosess med utarbeidelse av kompetansemålbilde er i henhold til Linda Lais oppskrift om kompetansestrategi. I tillegg vil oppgaven se på hvorvidt denne oppskriften kan utfordres eller utfylles av teoribidraget om strategi som praksis. Oppgaven har derfor følgende to problemstillinger:

- I hvilken grad samsvarer Tolletatens kompetansemålbildeprosess med Linda Lais oppskrift om utarbeidelse av kompetansestrategi?
- Hvordan kan strategi som praksis utfordre eller utfylle Tolletatens arbeid med nytt kompetansemålbilde?

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i flere kapitler. Kapittel 2 er et bakgrunnskapittel som gir en innføring i Tolletatens hovedoppgaver, organisering og seneste endringsprosesser. Grunnen til at det vurderes som nødvendig å gi leseren et innblikk i dette, er etatens noe anonyme status i Norge. I tillegg har etaten oppfattet seg selv noe annerledes enn hva andre offentlige

institusjoner, og kanskje også publikum har gjort (Folgerø, 2017, ss. 68-71). I tillegg har etaten gjennomgått større endringer de siste årene som preger kompetanseutviklingen. Kapittel tre er et teorigapittel og presenterer de to hovedretningene som oppgaven hviler på, nemlig Linda Lais kompetansestrategi og strategi som praksis. Det redegjøres også for strategi som begrep, og historikken knyttet til dette. Det vises hvordan trender som New Public Management påvirker oppmerksomheten mot strategi, og at strategi i stor grad har vært preget av økonomifeltet. Kapittel fire redegjør for metodene brukt i prosjektet. Hovedvekten er på de kvalitative intervjuene som er gjort med personer i Tolletaten, og dokumenter fra både etaten og andre relevante organisasjoner. Det gjennomgås hvordan dataene er samlet inn, behandlet og analysert i prosjektet. I tillegg diskuteres det styrker og svakheter knyttet til oppgaven. Kapittel fem og seks er oppgavens analysekapitler, hvor dataene analyseres i lys av det teoretiske rammeverket. Til slutt følger en konklusjon, hvor det også pekes på muligheter til videre forskning.

2. Bakgrunn og presentasjon av Tolletaten

2.1 Tolletatens hovedoppgaver

Tolletaten fungerer som statens representant på norske grenseoverganger (Tolletaten, 2020b). Toll er en avgift som staten pålegger varer som krysser landets grenser (Store norske leksikon, 2018). Dette kan altså være varer som er på vei inn i landet, men også ut av landet. Historisk sett har innkreving av toll gitt stater store inntekter, og i Norge var toll den største inntektskilden til statskassen frem til begynnelsen av 1900-tallet (Store norske leksikon, 2018). I dag står toll for en langt mindre andel av statens inntektskilder, men etaten har over tid fokusert mer på innførsel av illegale varer, og da spesielt narkotika (Toll- og avgiftsdirektoratet, 2012).

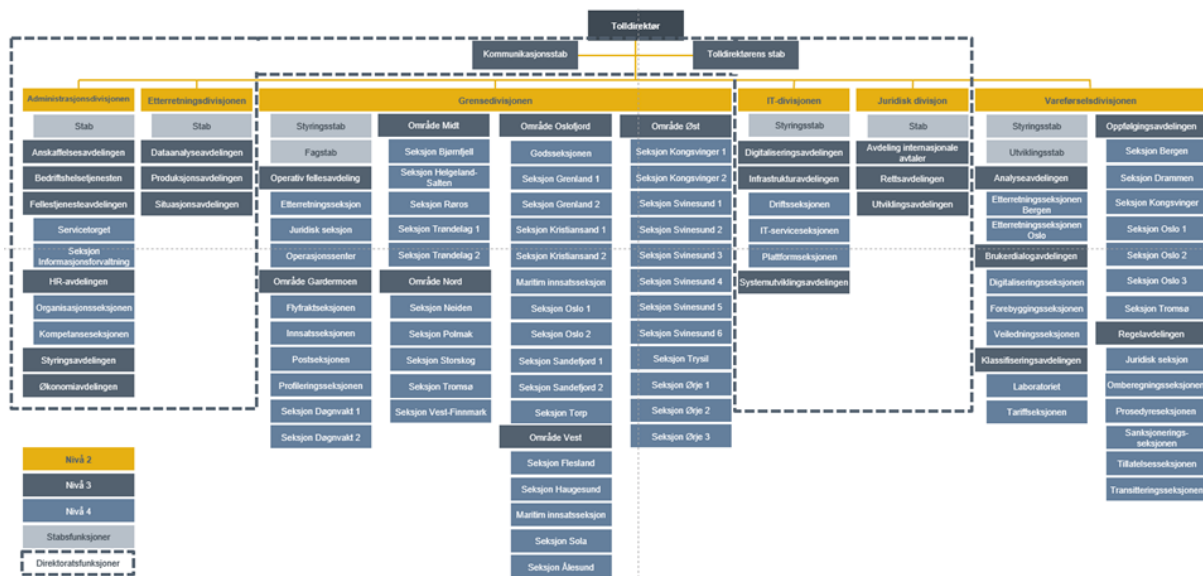
Tolletaten har to hovedoppgaver. Den første er å motvirke inn- og utførsel av ulovlige varer (Finansdepartementet, u.d.a). Det innebærer blant annet grensekontroll, hvor Tolletaten utfører oppgaver på vegne av rundt 40 offentlige myndigheter, og har medansvar for å håndheve en rekke regelverk (Tolletaten, 2020a, s. 24). I tillegg til å håndheve av toll- og vareførselsregelverk, bidrar de også inn mot lovgivning som omhandler narkotika, alkohol, dyr og miljø (Tolletaten, 2019b). Dette innebærer at man som privatperson kan bli kontrollert av Tolletaten opp mot en rekke ulike regelverk når man enten ankommer Norge, eller ønsker å reise ut av Norge.

Den andre hovedoppgaven omhandler tilrettelegging for korrekt vareførsel inn og ut av Norge (Finansdepartementet, u.d.a). Dette er kanskje ikke en oppgave som er like allmenn kjent, men som Tolletaten selv bruker store ressurser på. Det synes blant annet i virksomhetsstrategien, hvor et av hovedpunktene er at det skal være lett å gjøre rett i vareførselsprosessen (Tolletaten, 2019b). Dette knytter seg særlig mot næringslivet, hvor Tolletaten søker å tydeliggjøre regelverk, og være en bidragsyter til å sikre at næringslivsaktører får korrekt informasjon og evner å benytte seg av denne på best mulig måte. Dette gjør at Tolletaten i større grad vil kunne konsentrere seg om å identifisere dem som ikke ønsker å følge gjeldende regelverk (Tolletaten, 2019b).

2.2 Organisering

Som nevnt tidligere, utfører Tolletaten oppgaver på vegne av en rekke andre offentlige institusjoner, men formelt sett er etaten underlagt Finansdepartementet (Finansdepartementet, u.d.b). Denne inndelingen går langt tilbake i tid, og kommer av den historiske koblingen mellom statens inntekter og toll. Helt frem til 1999 het Finansdepartementet også Finans- og tolldepartementet (Regjeringen, 2013). Finansdepartementet gir Tolletaten årlige tildelingsbrev, som danner fundamentet for etatens fokusområder og er det sentrale styringsinstrumentet (Regjeringen, u.d.). I disse brevene defineres både hovedmål, styringsparametre og prioriterte tiltak. I tillegg leverer etaten årsrapporter hvor de presenterer resultater og ressursbruk.

Etaten har en gjennomsnittsalder blant ansatte på 46,2 år (Tolletaten, 2021a, s. 44). 14 prosent av dagens ansatte er 60 år eller eldre, og 32 prosent er mellom 50 og 59 år. Til sammenligning er det også 32 prosent som er mellom 19 og 39 år. Det er blitt pekt på at etatens formalkompetanse er lav, som følge av at tollfaglig utdanning har vært en intern etatskole (Tolletaten, 2019a, s. 30).



Figur 1: Tolletatens organisasjonskart (Tolletaten, 2020).

Tolletatens organisasjon er i dag delt inn i fagdivisjoner. Fire av divisjonene fungerer som såkalte direktoratsfunksjoner (Tolletaten, 2020f). Direktoratet er plassert i Oslo, og inneholder tjenester som er felles for hele etaten. Det inkluderer blant annet juridisk divisjon og etterretningsdivisjonen. Direktoratet ledes av tolldirektøren, som også leder hele den samlede

Tolletaten. I tillegg har direktoratet ansvar for fellestjenester som er gjeldende for hele etaten, deriblant kompetanseseksjonen. Det er verdt å merke seg at direktoratsfunksjonene er likestilte med de to fagdivisjonene, noe som skiller Tolletaten fra en rekke andre organisasjoner innenfor sentralforvaltningen. Totalt har direktoratsfunksjonene 306 ansatte (Tolletaten, 2021a, s. 44). Dette er en vesentlig endring fra 2019, hvor det var 366 ansatte. Deler av denne endringen skyldes den nye organiseringen, hvor flere tidligere direktoratsfunksjoner er flyttet ut til enten grense- eller vareførselsdivisjonen.

Grensedivisjonen er den klart største divisjonen målt i antall personer, og 925 av Tolletatens ansatte er ansatt her (Tolletaten, 2021a). Divisjonen skiller seg fra de andre divisjonene ved å ha en større andel yngre ansatte. Dette kommer av at tradisjonelt sett ble nyutdannede aspiranter plassert i grensekontroll (Borvik, Ny tollerutdanning , 2020, s. 9). Likevel har divisjonen samtidig flest personer over 60 år målt i reelle tall, og dette kommer av at divisjonen er så mye større enn både direktoratetsdivisjonene samlet og vareførselsdivisjonen. Grensedivisjonen er plassert i Moss, og har nasjonalt ansvar for grensekontroll (Tolletaten, u.d.b, s. 29). Som man ser av organisasjonskartet er divisjonen delt inn i flere områder, som igjen er delt inn i ulike seksjoner. Dette kommer av behovet for fysisk tilstedeværelse for å bedrive grensekontroll slik publikum kjenner det, på grensepasseringer ved veier, flyplasser og havner (Tolletaten, u.d.b, s. 9).

Vareførselsdivisjonen er lokalisert i Bergen, og bærer preg av mindre lokal tilstedeværelse enn grensedivisjonen (Tolletaten, u.d.b, s. 30). Divisjonen har blant annet ansvar for deklarasjonskontroll, etterkontroll og oppfølging av prosedyrer. Totalt er det 299 ansatte plassert i vareførselsdivisjonen (Tolletaten, 2021a, s. 44). Divisjonen har i liten grad hatt tradisjon for ansettelse av nye aspiranter, men henter kompetanse internt i organisasjonen ved behov for tollfaglig bakgrunn (Borvik, Ny tollerutdanning , 2020, s. 9).

2.3 Nylige endringsprosesser

2.3.1 Toll-skatt reformen

Toll-Skatt reformen omhandlet en rekke arbeidsoppgaver som tidligere falt under daværende Toll- og avgiftsetatens ansvarsområde (Tolletaten, 2017, s. 18). Blant annet ble oppgaver med innkreving av toll, merverdiavgift ved innførsel og særavgifter overført fra Tolletaten til Skatteetaten (Finansdepartementet, 2015, s. 2). Dette medførte også en overføring av et

betydelig antall ansatte og økonomiske ressurser knyttet til disse oppgavene (Tolletaten, 2018, s. 11). Målet med dette var å skape en mer helhetlig tolletat, som i større grad skulle konsentrere seg om grensekontroll og rendyrke sine kjerneoppgaver (Haugan, Johnsen, & Skarvøy, 2014). Selve reformen trådte i kraft 1. januar 2016, men flere oppgaver ble først overført året etter (Tolletaten, 2017, s. 8).

2.3.2 Fra regionale divisjoner til fagdivisjoner

Den foreløpige siste omorganiseringen ble fullført i Tolletaten 1. oktober 2020, da den nye organisasjonen trådte i kraft. Denne omorganiseringen henger også sammen med endringsprosessen Tolletaten har stått i siden Toll-skatt reformen (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021). Dagens organisasjon er presentert under punkt 2.2, og blir derfor ikke gjennomgått i detalj her. Tidligere var Tolletaten organisert i et direktorat og seks tollregioner (Tolletaten, u.d.b, ss. 6-7). I tillegg var tolldirektørens stab organisert som en egen del av organisasjonen. De ulike regionene hadde ansvar for Tolletatens samfunnsoppdrag innenfor sine respektive områder. Det medførte at de alle hadde ansvar for, og var inndelt i avdelinger for administrasjon, grensekontroll og toll- og vareførsel. Utfordringene med denne organiseringen var blant annet at den i liten grad utnyttet muligheter for digitalisering og effektivisering, samt fleksibilitet. I tillegg medførte den en dublering av funksjoner, og hemmet samarbeid på tvers i organisasjonen (Tolletaten, u.d.b, s. 4).

Arbeidet med den nye organisasjonen startet allerede i 2017 (Tolletaten, u.d.b, s. 2), i samme tidsperiode som Øystein Børmer tiltrådte som ny direktør i etaten (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021). Departementet ga Tolletaten i oppgave å utrede en ny organisasjonsstruktur gjennom tildelingsbrevene både i 2017 og 2016 (Finansdepartementet, 2015, s. 10). Det ble derfor oppnevnt et ekspertutvalg, bestående av Tom Colbjørnsen, Ingelin Killengreen og Ivar Sletten (Tolletaten, u.d.b, s. 4). Utvalget skulle se på hvordan en omorganisering kunne gjennomføres, og legge frem ulike alternativer for en fremtidig tolletat. Colbjørnsen er akademiker med bakgrunn fra flere offentlige utredninger, blant annet Rattsø-utvalget som utredet organiseringen av arbeids- og velferdsforvaltningen som man i dag kjenner som NAV (Menon Economics, u.d.) (NOU 2004:13, 2004, s. 10). Killengreen har over flere år vært en høytstående byråkrat og blant annet vært ekspedisjonssjef i Justisdepartementet og politidirektør (Store norske leksikon, 2020a). Sletten kommer fra interne rekker i Tolletaten, og var ved oppnevnelsen regiondirektør i etaten (Direktoratet for

forvaltning og økonomistyring, 2021). I dag er han direktør i vareførselsdivisjonen (Tolletaten, 2020c).

Colbjørnsen-utvalget leverte sin rapport i juni 2018, hvor de blant annet ønsket tre nasjonale fagdivisjoner og ingen direktorat for etaten (Tolletaten, u.d.b, s. 4). Tolldirektøren var ikke fullstendig enig i denne vurderingen, og anbefalte derfor to nasjonale fagdivisjoner, samt at man beholdt direktoratsfunksjonen. Utvalgets vurdering var også på høring internt i organisasjonen i forkant av den endelige presentasjonen i juni 2018. Blant annet var det støtte fra Norsk Tollerforbund og NTL Tolletaten på at nasjonale fagdivisjoner var den mest hensiktsmessige organisasjonsmodellen for etaten (Tolletaten, u.d.b, s. 6).

Denne endringsprosessen kommer som en konsekvens av at virkelighetsbildet Tolletaten står i, er annerledes enn tidligere (Tolletaten, 2020e). En stadig mer globalisert verden gjør at varer flyttes over landegrenser i større mengder enn tidligere. Dette stiller videre krav til Tolletaten og deres kompetanse. Ved å samle fagområdene i egne divisjoner, fremfor en regional inndeling er tanken at man skal etablere fagområder som er bedre rustet for denne utviklingen. Denne utviklingen stiller også nye krav til den tollfaglige kompetansen i etaten. Opprettelsen av bachelorgrad i toll, vareførsel og grensekontroll er derfor et tiltak for å forberede etaten på fremtiden, samtidig som man i større grad legger til rette for kompetanse- og karriereutvikling (Universitetet i Stavanger, 2020).

2.4 Fra intern etatsutdanning til bachelorstudium

Høsten 2021 starter det første kullet på bachelorstudiet i toll, vareførsel og grensekontroll ved Universitetet i Stavanger (Universitetet i Stavanger, 2020). Dette er en helt ny utdanningsmodell for Tolletaten, og vil være åpent for 35 nye studenter. Studiet var blant Norges mest populære studier i vår, og er det mest søkte utdanningsløpet per studieplass (Tolletaten, 2021b). TV-serien Toll har fått deler av æren for at utdanningen og arbeidsplassen er blitt frontet, og oppnådd høy popularitet (Kunnskapsdepartementet, 2021). Studiet skal kombinere emner som jus, etterretning, kultur- og samfunnsfag, og gjøre studentene i stand til å håndtere en rekke oppgaver innenfor Tolletaten. Det er ingen automatikk i at personer med fullført bachelor får jobb i Tolletaten, men utdanningen er en forutsetning for å bli vurdert for ansettelse som toller (Tolletaten, u.d.a).

Tidligere måtte personer som ønsket jobb i Tolletaten søke på stillinger som tollaspirant (Risa, 2020). De ble dermed ansatt i etaten fra første dag, og følgelig også lønnet gjennom hele utdanningsperioden. Tollaspiranter var tollere under utdanning, og utdanningsløpet hadde en total varighet på 2,5 år (Express rekruttering, u.d.). Utdanningen var organisert som en intern etatsutdanning, hvor man vekslet mellom å være til stede på Tollskolen, og ute i praksis på ulike regionsteder. Denne utdanningen ga ikke en grad, slik man kjenner det med organiseringen av høyere utdanning i dag (Dolve, Kristensen, Creed, & Baisotti, 2021). I tillegg medførte det 22 måneders plikttjeneste i etterkant av fullført utdanning (Store norske leksikon, 2020b). Det er avklart på forhånd hvilke arbeidssteder som har behov for aspiranter, og som derfor er aktuelle arbeidssteder i etterkant av det fullførte utdanningsløpet (Tolletaten, 2020d). Det siste aspirantkullet ble ansatt høsten 2020, og plassert i grensedevisjonen (Tolletaten, 2021a, s. 45).

Finansdepartementet ga Tolletaten i oppdrag å vurdere etatsutdanningen allerede i tildelingsbrevet for 2017 (Finansdepartementet, 2016, s. 11). I årsrapporten etaten leverte departementet, peker de på et økt behov for formalkompetanse, og informerer om at det er behov for en gjennomgang av etatsutdanningen (Tolletaten, 2018, ss. 37-38). Dette blir først fulgt opp av departementet i tildelingsbrevet for 2019, hvor de ber om å bli informert på et tidlig stadium i denne prosessen (Finansdepartementet, 2018, s. 8). I årsrapporten for 2019 presenterer Tolletaten også sin beslutning om å opprette en bachelorgrad, og gjøre dette eksternt (Tolletaten, 2020a, s. 2). Valg av Universitetet i Stavanger som samarbeidspartner ble tatt i løpet av 2020 (Tolletaten, 2020a, s. 31), og første kull vil starte sin utdanning høsten 2021.

2.5 Arbeidet med et kompetansemålbilde

I sammenheng med den nye tollfaglige utdanningen, ble det også pekt på behovet for et oppdatert kompetansemålbilde (Tolletaten, 2019a, s. 30). Dette arbeidet ble smått startet i 2019, i forbindelse med en tydeliggjøring om hvordan Tolletaten skal jobbe strategisk med kompetanse i tiden fremover (Tolletaten, 2020a, ss. 31-32). I årsrapporten for 2020 peker man på at arbeidet med et kompetansemålbilde er igangsatt, og vil fortsette i 2021 (Tolletaten, 2021a, s. 38). Kompetansemålbildet skal etterfølges av en kompetansestrategi, og et styringssystem for dette (Tolletaten, 2021a, ss. 38-39). Det pekes ikke på konkrete frister hvor etaten forventer en ferdigstillelse av dette arbeidet.

Arbeidet har blant annet inneholdt nedsettelse av en referansegruppe, fra alle divisjonene i Tolletaten. Dette ble jeg informert om da jeg tok kontakt med etaten, i begynnelsen av mitt prosjekt. Informasjon om referansegruppen finnes ikke i offentlige dokumenter, og er derfor hentet fra samtaler med kontaktperson i Tolletaten.

Referansegruppen har blant annet hatt workshops og løpende dialog digitalt om hvordan et kompetansemålbilde for Tolletaten skal se ut. Prosjektet er blitt ledet av en ekstern konsulent, som Tolletaten har leid inn for dette arbeidet. Dette skyldes praktiske konsekvenser, og mangel på relevant arbeidskraft internt i etaten. Interne ressurser i styringsavdelingen pekte ut aktuelle kandidater til arbeidet, på bakgrunn av tidligere erfaring med blant annet virksomhetsstrategi. Disse ble så forespurt, og intervjuet om deres interesse for prosjektet. I tillegg ble dette forankret hos divisjonsdirektørene, ved at de godkjente deltagere fra sine respektive divisjoner.

3. Teori

3.1 Innledning

Linda Lai har lenge dominert området kompetansestrategi i Norge. Hun har skrevet flere bøker og artikler om temaet, og brukes av ulike organisasjoner som en veileder for hvordan man bør bedrive kompetansestrategi i dag (KS, 2018) (Næringslivets Hovedorganisasjon, u.d.). Det er derfor naturlig å inkludere hennes bidrag på feltet som en del av dette teorikapittelet. Samtidig mener jeg kun å se en tendens hvor organisasjoner i stor grad utelukkende baserer seg på hennes oppskrift for kompetansestrategi. Ettersom organisasjoner er ulike, har ulike behov og har ulike måter å nå sine mål på, ønsker jeg å stille spørsmål ved dette.

Jeg ønsker derfor å se på hvordan andre bidrag innenfor strategilitteraturen kan gi andre og nye perspektiv på området. For å gjøre dette på en mest mulig ryddig måte vil jeg forsøke å vise det store bildet først, for så å snevre meg inn mot de enkelte delene av strategifaget. Ettersom målet mitt er å kunne videreutvikle et eksisterende perspektiv, vil det være behov for å definere og forklare dette perspektivet.

3.2 Strategi som fag og begrep

Strategi er et vanskelig begrep å få tak i, og å vite hvordan man skal benytte på en hensiktsmessig måte. Deler av dette skyldes at man ikke engang innenfor faget kan komme til enighet om hva begrep som «strategi» og «strategisk» innebærer og betyr (Whittington, 2002). I tillegg ser man at det er behov for å legge til andre ord for å bedre kunne peke på en retning. Dette kan skyldes at begrepene i dag er blitt dagligdagse og på den måten har mistet sin betydning (Pettersen, 2020, s. 17). I dag ser man at «alle» snakker om strategi. Det kan dreie seg om strategi for hvordan en fotballklubb skal bli seriemester om fem år, strategi for hvordan sykehusene skal unngå feil ved operasjonsbordet, strategi for hvordan skolen skal forhindre mobbing, og strategi for hvordan man skal bekjempe arbeidslivskriminalitet. Dette gjør at begrepet er blitt mer gjenkjennelig og tilgjengelig, samtidig som det er blitt vanskeligere å forklare hva det innebærer. I tillegg kan det være en utfordring at det ikke lenger er et begrep som bare eksisterer i akademien.

3.2.1 Et historisk perspektiv

Skal man se på begrepet strategi rent historisk, er det ikke et nytt og moderne begrep. Begrepet kan dateres helt tilbake til 500 år f.Kr. og kommer fra det greske ordet «strategos». Da ble det knyttet til egenskaper ved en leder og tanker om krigføring (Pettersen, 2020, s. 22). General Von Clausewitz fra Tyskland videreutviklet dette, og påpekte at det var en skilnad mellom strategi og taktikk (Pettersen, 2020, ss. 25-26). Taktikk er kortsiktig aktivitet hvor man har som formål å nå et bestemt mål. Strategi er mer langsiktig og peker på overordnede målsettinger. Dette kommer av at en krig er satt sammen av en rekke slag underveis og at hver av disse har behov for en egen taktikk. Strategien handler derimot om krigen som helhet.

Videre har strategibegrepet utviklet seg og mange av begrepene man ser i dag er tilknyttet en bedriftsøkonomisk tankegang. Dette kommer fra teorier om hvordan en bedrift kan etablere seg i et marked og vokse økonomisk (Pettersen, 2020, s. 17). Den industrielle revolusjon la grunnlaget for fremveksten av større bedrifter og mer konkurranse enn tidligere. I tillegg oppsto aksjeselskapene, hvor man ønsker mest mulig utbytte av ressursene man putter inn i selskapet (Pettersen, 2020, ss. 23-24). Disse ressursene kan være arbeidsinnsats, penger eller maskiner og bygninger. En økonom vil omtale det som ulike former for kapital; humankapital, finanskapital og realkapital (Stoltz & Munthe, 2018).

Utfordringen med dette er at strategikonseptet ikke lenger er forbeholdt kun bedriftsøkonomiske organisasjoner (Lai, 2013, s. 30). Det er ikke lenger slik at en strategi i bunn og grunn handler om hvordan man kan få høyest mulig overskudd i en bedrift. Når strategier tas i bruk i det offentlige kan det handle om økt kvalitet eller gjennomføring av politiske målsettinger (Pettersen, 2020, s. 17). Dette forkludrer bildet av strategi og vanskeliggjør en enkel definisjon av begrepet. Da kan det være en utfordring at det i stor grad er den klassiske strategiskolen som preger fagområdet, og dermed også legger føringer på hvordan strategier utarbeides i praksis (Pettersen, 2020, ss. 163-164).

3.2.2 New Public Management og privatiseringstrenden

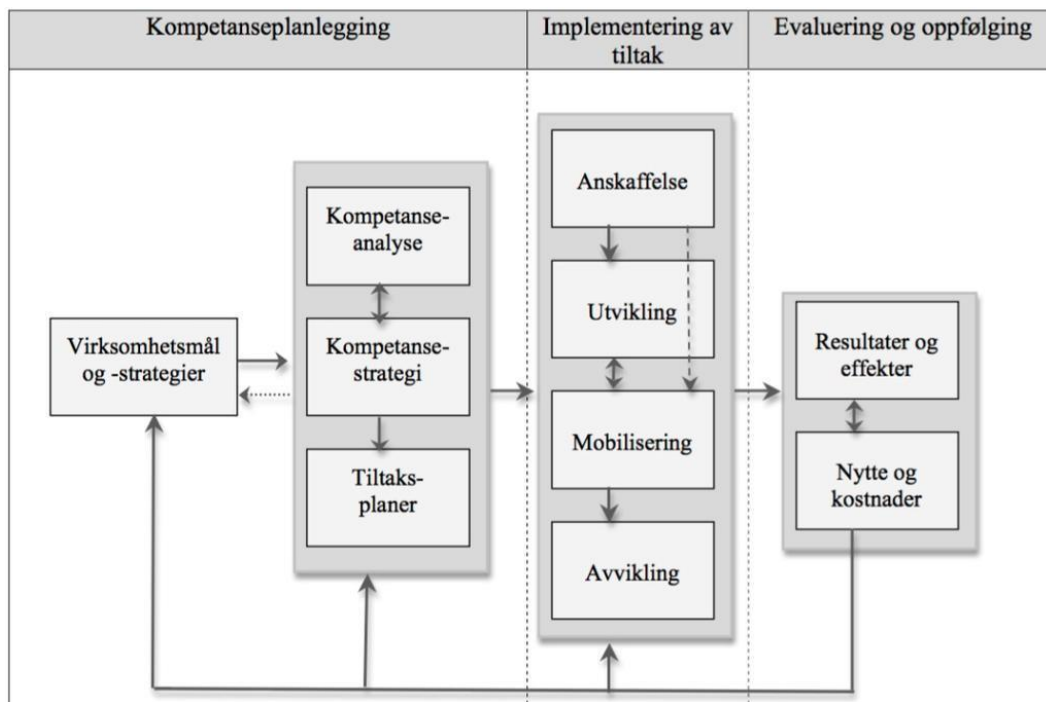
Utviklingen vi ser hvor strategi også brukes i større grad i offentlige virksomheter, må sees i sammenheng med andre trender innenfor offentlig forvaltning. New Public Management kom som en reformbølge på 1980-tallet, og ble stort i land som England og New Zealand (Christensen, Egeberg, Lægreid, & Aars, 2014, ss. 202-203). Det finnes ingen enhetlig definisjon på hva New Public Management er, men det kjennetegnes av blant annet organisering i resultatenheter, stykkprisfinansiering og ulike belønningsmekanismer

(Direktoratet for økonomistyring, 2019). Det er blitt pekt på at denne trenden i hovedsak handler om at offentlige organisasjoner skal bli mer like private. Man blir belønnet for lave kostnader og høy produksjon, for eksempel ved antall operasjoner på et sykehus. Tilsvarende blir man straffet ved hjelp av bøter når virksomhetene ikke opptrer slik de skal. Flere offentlige virksomheter har også blitt hel- eller delprivatiserte, og skal konkurrere på lik linje med private aktører. Persontogsektoren er kanskje et av de fremste eksemplene på nettopp dette, hvor man har gått fra ett selskap (NSB), til en rekke selskaper som Norske Tog, BaneNor, Vygruppen, Flytoget og GoAhead Norge (Samferdselsdepartementet, 2020).

3.3 Strategisk kompetanseledelse

Det skilles mellom strategier på tre ulike hovednivåer, fra topp og nedover; konsernstrategier, forretnings-/konkurransestrategier, og funksjonelle strategier (Lai, 2013, s. 30). Hvis organisasjonen er forholdsvis enkel med ett tydelig forretningsområde vil det ikke være nødvendig å skape et skille mellom konsernstrategi og forretningsstrategi. Dette skillet kommer til nytte når organisasjonen er så kompleks at man har behov for en overordnet strategi, og strategier for hvert av virksomhetens hovedområder under det igjen (Lai, 2013, ss. 30-31). Behovet for kompetanse vil være fremtredende i arbeidet med alle tre typer strategi. For det første vil den eksisterende kompetansen kunne være utslagsgivende for hvilken retning en organisasjon peker på i sin konsernstrategi. For det andre vil kompetansen påvirke hvilke fortrinn det er mulig å oppnå innenfor de spesifiserte områdene, og dermed påvirke forretningsstrategi. Til slutt vil disse valgene virke inn på hvordan den funksjonelle strategien skal se ut, ettersom den skal peke på behov for anskaffelse, videreutvikling eller avvikling av kompetanse i organisasjonen (Lai, 2013, s. 31).

Linda Lai (2013, s. 14) definerer strategisk kompetanseledelse på følgende måte: «Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål». Dette innebærer at strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig, pågående prosess i organisasjonen. Denne prosessen består av kompetanseplanlegging, implementering og tiltak, samt evaluering og oppfølging (Lai, 2013, ss. 14-15). Til sammen skal disse delene sikre at man både gjør nøyaktige analyser i forkant, iverksetter tiltak i tråd med funn fra disse analysene og evaluerer dem i etterkant for å lete etter forbedringsmuligheter.



Figur 2: Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15).

3.3.1 Kompetanseplanlegging

Kompetanseplanlegging er den første delen av strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 14). Den inneholder delene virksomhetsmål og -strategier, kompetanseanalyse, kompetansestrategi, og tiltaksplaner. Virksomhetsmål og -strategier er en byggestein for strategisk kompetanseledelse. Det er derfor ikke tilstrekkelig at man informerer om overordnede strategier, for så å delegere ansvaret for kompetansestrategi nedover i organisasjonen (Lai, 2013, s. 14). Dette understreker et gjennomgående poeng, nemlig at ansvaret for kompetansestrategi må ligge i toppledelsen.

Arbeidet med kompetanseanalyse og kompetansestrategi er to prosesser som vil kunne påvirke hverandre, og derfor foregå noe simultant (Lai, 2013, ss. 14-15). En slik analyse tar sikte på å peke på bestemte områder hvor organisasjonen bør satse på kompetanse, samt hvordan dette skal gjøres (Lai, 2013, s. 67). En slik analyse er dermed med på å gjøre kompetanseplanleggingen strategisk, ved å koble kompetansestrategi og øvrig virksomhetsstrategi sammen (Lai, 2013, ss. 14, 67). Man må derfor studere hvilke krav som stilles gjennom virksomhetsstrategien, og ha det som utgangspunkt for arbeidet med kompetanseanalyse (Lai, 2013, ss. 70-71). I tillegg er det sentralt at kompetansekravene som formuleres i en kompetanseanalyse er målbare, slik at man kan vurdere dem på et senere

tidspunkt (Lai, 2013, ss. 71, 188). Dette betyr at målene for eksempel er tallbaserte, eller tydelig målbare på andre måter.

Kompetansestrategi «angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse» (Lai, 2013, s. 31). Hensikten med en slik strategi er å angi organisasjonens mål for satsing på kompetanse, og i hvilken retning man skal bevege seg over tid. En kompetansestrategi bør si noe om hvilke områder som skal prioriteres på både kort og lang sikt, og hvordan man planlegger at man skal nå de formulerte målene (Lai, 2013, ss. 31-32).

3.3.2 Kompetansestrategi som en overordnet strategi

Ettersom kompetanse er en viktig komponent i alle strategier, må man se på det som en overordnet strategi som berører alle medlemmer av organisasjonen (Lai, 2013, s. 31). Da kan ikke arbeidet med en slik strategi delegeres nedover i organisasjonen, for eksempel til en HR-avdeling, men må forbli på toppnivå hos ledelsen (Lai, 2013, ss. 31-32). Det utelukker ikke at en HR-avdeling kan delta aktivt i utforming og implementering, men forutsetter at toppledelsen er sterkt involvert og informert. Dette henger også sammen med arbeidet som skal gjøres når strategien skal kommuniseres ut i organisasjonen (Lai, 2013, ss. 33-34). Dette kommunikasjonsarbeidet bør gi medarbeiderne svar på tre spørsmål. Det første er hva som er årsaken til at strategien er valgt, det andre er hva strategien inneholder, og det tredje er hvilken prosess den valgte strategien vil kreve (Gunnigle & Moore, 1994, ss. 78-79).

3.3.3 Kjernekompetanse

Kjernekompetanse er essensielt for en organisasjon, og er kompetansen som skal sikre organisasjonen en fremtid (Lai, 2013, s. 34). Denne kompetansen kan enten bestå av en helt spesifikk type kompetanse, eller være en kombinasjon av kompetanse som er særegen for denne organisasjonen (Lai, 2013, ss. 34-35). Kriteriene for at kompetanse kan betraktes som kjernekompetanse er at kompetansen kommer til uttrykk gjennom organisasjonens produkter, og avgjørende for hvilken nytte kunden opplever. I tillegg må kjernekompetanse være mest mulig unik, og vanskelig å kopiere for andre organisasjoner (Lai, 2013, s. 65). I tillegg påstår kjernekompetansmodellen at en organisasjon med kjernekompetanse vil ha mulighet til å handle proaktivt og påvirke sine omgivelser, fremfor å betrakte dem som eksterne faktorer.

Flere har stilt spørsmål ved hvorvidt denne modellen er realistisk, og om den er overførbart til andre organisasjonsfelt enn store, private bedrifter (Lai, 2013, s. 35). Man ser likevel at stadig flere organisasjoner, uavhengig organisasjonsfelt, har et mer bevisst forhold til egen kjernekompetanse, og for eksempel gjør kartlegginger av dette i egen organisasjon (Lai, 2013, s. 36).

3.4 Strategi som praksis

3.4.1 En alternativ forståelse av strategi

Strategi som praksis tilbyr et alternativ til det økonomisk dominert strategifeltet (Pettersen, 2020, s. 137). Teorien er ikke den første til å forsøke dette, man kan se det som en større trend på strategifeltet over tid (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70). Gjennom å se på nivå og tematikk lager Whittington (1996, ss. 731-732) en inndeling av fire ulike strategiperspektiver, hvor strategi som praksis er den nyeste. I den klassiske strategiteorien eksisterer det lite fokus på de menneskelige aktørene, og hvordan deres følelser, motivasjoner og handlinger former strategi (Jarzabkowski & Spee, 2009, ss. 69-70). Det er dette perspektivet strategi som praksis skal tilby feltet, hvor man tar aktørene på alvor og ser på hvordan individene utfører strategi (Whittington, 1996, s. 732). Dette står i motsetning til tidligere forskning på strategifeltet, hvor man i større grad benyttet kvantitative metoder, og var preget av økonomifeltet (Pettersen, 2020, s. 163). Strategi som praksis tar i større grad hensyn til ulikheter, både mellom organisasjoner, mennesker og situasjoner (Whittington, 1996, s. 732). I tillegg har strategifeltet gjennomgått den samme endringen som store deler av academia, nemlig et skifte fra hva en organisasjon har, til hva en organisasjon gjør. Det betyr at man nå ser på strategi som noe en organisasjon gjør, og studerer deltagere og aktiviteter som resulterer i en strategi fremfor selve strategien (Pettersen, 2020, s. 145). Man kan peke på tre ting som gjør at strategi som praksis skiller seg fra tidligere strategiteori (Whittington, 1996, s. 733).

3.4.2 Fokusskifte på tre ulike måter

Det første er at man tidligere har sett på deltakeres kunnskap i form av generell kunnskap om strategi (Whittington, 1996, s. 733). Det betyr at man betrakter strategi som noe som vil være mer eller mindre likt i de fleste organisasjoner og situasjoner, og at mye derfor er overførbart mellom organisasjoner og sektorer. En «strateg» vil dermed kunne bidra til strategiarbeid i mange typer organisasjoner, fordi han kjenner til konseptet strategiutvikling. Strategi som praksis har en annen oppfatning av dette, og verdsetter i større grad lokal og taus kunnskap

om en organisasjon (Whittington, 1996, s. 733). Denne kunnskapen vil det være vanskelig for en utenforstående å få tak i, og kanskje vil ikke organisasjonens medlemmer være i stand til å sette ord på hva denne lokale kunnskapen er. Denne fokusendringen endrer ikke så mye for de fleste organisasjoner (Whittington, 1996, s. 733). Det kommer av at man allerede rekrutterer ledere internt i stor grad, og at lederen dermed besitter den tause kunnskapen organisasjonen innehar. Utfordringen for ledelsen vil være å sørge for at en strateg har den riktige erfaringen for sin rolle.

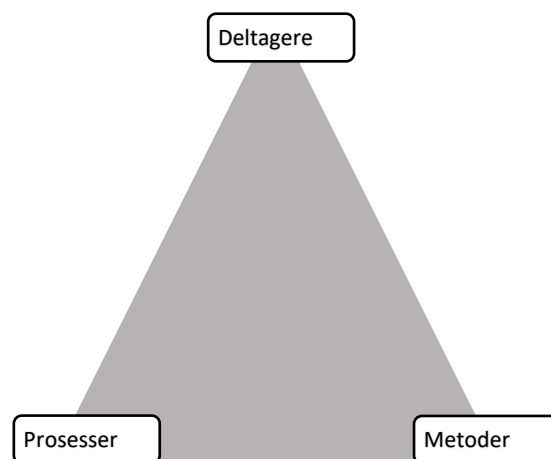
Den andre konsekvensen som kommer av dette fokusskiftet er en endring i undervisning av strategi. Underviseren vil trenge å forstå strategien ikke bare som et abstrakt konsept, men også strategien som en individuell utøver innenfor den personens arena (Whittington, 1996, ss. 733-734). Det innebærer at man må i større grad kjenne til personens organisasjon, og ikke bare være en underviser. I praksis kan det innebære at den beste underviseren er en kollega eller leder, som sitter tett på den som skal utøve strategi og som er avhengig av en vellykket strategi selv (Whittington, 1996, s. 733). Det betyr likevel ikke at en fra utsiden ikke kan tilby et nyttig perspektiv. En ekstern underviser vil kunne være uavhengig og tilby en bredde som en intern ikke har mulighet til. En dyktig ekstern underviser vil kunne tilby en kombinasjon av uavhengighet, solid forståelse av lokal praksis og tillit fra strategiutøveren (Whittington, 1996, s. 733). Denne endringen vil også få konsekvenser for eksterne aktører som skal forstå en organisasjon, og delta i deres strategiarbeid. En konsulent eller en rådgiver må i henhold til dette perspektivet forstå organisasjonen, og kanskje tilbringe mer tid til stede i organisasjonen for å forstå dens behov. Det er ikke slik at alle organisasjoner kan benytte samme utforming av strategi, og lykkes med det. I stedet krever det tilpasning til den enkelte organisasjon. Man må både etablere kjennskap til den enkelte organisasjon og dens innhold, samtidig som man skal tilby kompetanse om strategi som organisasjonen ikke selv besitter (Whittington, *Strategy as Practice*, 1996, ss. 733-734). I tillegg til denne balansen dukker det opp mer generelle utfordringer for strategiundervisning. Studenter kan nå undersøke mer dyptgående utfordringer enn bare hvordan en organisasjon lykkes (Whittington, 1996, ss. 733-734). Undervisning må derfor dreie seg mer om rollene og samspillet mellom de ulike aktørene i strategiarbeidet (Whittington, 1996, s. 734).

Den tredje, og siste konsekvensen omhandler forskning på området. Strategiforskning har i lengre tid gitt innsikt i ulike strategier, og strategi som praksis vil i større grad konsentrere seg om «strategisering» (Whittington, 1996, s. 734). Det innebærer at man studerer deltagere i

strategiarbeid, og ser på deres rolle og bidrag. Dette kan man også gjøre i form av å se på grupper av utøvere, ikke nødvendigvis bare enkeltindividet (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 90).

3.4.3 De tre p-ene

Strategi som praksis har i hovedsak konsentrert seg om det man kan oppsummere som de tre p-ene: praxis, practices and practioners (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70) (Whittington, 2006, ss. 619-620). Direkte oversatt kan man si at det er praksis, praksiser og utøvere (Sørli, 2014, s. 14). En alternativ oversettelse er prosesser, metoder og deltakere (Pettersen, 2020, s. 146). Det er denne oversettelsen som blir brukt videre, ettersom den etter egen oppfatning gir et bedre bilde av hva de ulike begrepene innebærer. Det betyr at man konsentrerer seg om hvordan strategi utøves gjennom forskjellige typer aktiviteter, verktøy som benyttes, og til slutt hvem som utøver strategi (Jarzabkowski & Spee, 2009, ss. 70-71) (Sørli, 2014, ss. 13-16). Denne delen av tilnærmingen er blitt videreutviklet over tid, og står i dag som en av hovedpunktene innenfor strategi som praksis (Pettersen, 2020, s. 146). Det kan presenteres som et triangel, hvor prosesser, metoder og deltakere ikke er å anse som separate bestanddeler, men må sees i sammenheng med hverandre.



Figur 3: Strategi som praksis-triangelet (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 184)

En utfordring med denne inndelingen, er den diffuse forskjellen mellom prosesser og metoder (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 186). Det er derfor nødvendig å først gjøre et tydelig skille mellom de ulike p-ene (Reckwitz, 2002, s. 249). Enda mer tydelig blir denne problematikken når man skal henviser til mer konkrete tiltak og handlinger.

Prosesser (practices) handler altså om de ulike aktivitetene som inngår i planlegging og implementering av en strategi. Man kan se på det som det arbeidet som skjer internt i en organisasjon for å lage og utføre en strategi (Whittington, 2006, s. 619). Dette vil da kunne inkludere arbeidsgrupper, styremøter, seminarer og andre fora hvor det arbeides med organisasjonens strategi. Ofte vil disse aktivitetene være planlagte, men det kan også være tilpasninger etter behov som oppstår (Falkenberg & Stensaker, 2015, ss. 186-187). En utfordring med denne typen arbeid er at det ofte kan fremstå noe diffust (Whittington, 2006, s. 619). Dette gjør at det er vanskelig for organisasjonen som helhet å oppfatte arbeidet som gjøres, og å fange opp hvilke resultater dette arbeidet leder frem til.

Deltakere (practioners) er de som gjør arbeidet med å lage, utforme og utføre en strategi (Whittington, 2006, s. 619). Det kan være lett å tenke på toppledere eller andre personer i organisasjonen som helt tydelig har en maktposisjon (Pettersen, 2020, s. 150). Det er imidlertid ikke så enkelt i dag, ettersom strategi nå gjennomsyrrer veldig mye av arbeidet i en organisasjon. Det gjør at også fagforeninger, kunder, oppdragsgivere, ulike samarbeidspartnere og andre eksterne aktører kan påvirke en strategi. Deltakere er alle som vil ha et ønske om å påvirke en organisasjons strategi. Forbrukermakt er for eksempel et stadig større tema, og som forbruker ønsker man kanskje også å påvirke strategien til bedrifter man er kunde hos. Det kan være at man ønsker større søkelys på bærekraft, lønnsutvikling eller kompetansebygging for de ansatte. Kanskje har man heller ikke et bevisst forhold til at man da søker å påvirke strategi i den organisasjonen. Tradisjonelt sett har det vært ledere som har vært avgjørende i strategiarbeidet, men mellomledere får en stadig mer sentral rolle (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 185). I tillegg kan organisasjoner benytte seg av ekstern konsulenthjelp. Disse har ofte tilgang til toppledelsen, og kan dermed få en viktig rolle selv om de ikke deltar aktivt i gjennomføringsfasen (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 186).

Metoder (praxis) er de elementene utøvere av strategi tar utgangspunkt i når de gjør sin praksis (Whittington, 2006, ss. 619-620). Dette inkluderer delte rutiner om oppførsel, tradisjoner, normer, verdier og prosedyrer for hvordan man tenker og handler. Metoder fungerer som verktøy i prosessen, og kan blant annet være analytiske, symbolske eller sosiale (Jarzabkowski & Spee, 2009). Dette tillæres over tid, og representerer et mønster som kan utformes av en rekke enkeltstående handlinger (Reckwitz, 2002, ss. 249-250). Samtidig som metodene kan være avanserte analyser, kan det også dreie seg om mer konkrete verktøy (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 187). Et eksempel er bruk av møte- og

presentasjonsteknikker (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 188). Dette kan øke kreativiteten i en gruppe, men også være med på å forme deres synspunkter. Det er derfor viktig at man er bevisst hvem som utøver denne teknikken. Det viser hvordan strategi er et samspill mellom de ulike delene av strategi som praksis.

Metoder, deltakere og prosesser er altså de tre bestanddelene i et strategiarbeid (Pettersen, 2020, ss. 147-151). En prosess kan dermed bestå av en rekke metoder som utføres av ulike deltakere i strategiarbeidet. De ulike delene skiller seg fra hverandre, og representerer ulike faktorer i arbeidet med strategi, men henger også tett sammen. Det er kanskje kombinasjonen av dem som er det mest avgjørende for strategiarbeidet (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 184).

3.5 Hvordan benyttes teori videre i oppgaven?

Som tidligere nevnt i dette kapitlet, er Linda Lais oppskrift om strategisk kompetanseledelse utbredt som en oppskrift på hvordan man skal utarbeide en kompetansestrategi. Det tilbys en oppskrift som er konkret, stegvis og peker på hvilke elementer som må være til stede. Likevel sies det lite eller ingenting om hvordan en organisasjon skal gjennomføre denne oppskriften. Det blir derfor i stor grad opp til den enkelte organisasjon hvordan de ser for seg at denne oppskriften best kan følges opp hos dem.

I tillegg har jeg ved tidligere anledninger reagert på at det finnes en rekke elementer som ikke tas hensyn til. Blant annet gjelder det deltagere, organisasjonen, normer og verdier i organisasjonen og på hvilke arenaer man utformer strategi. Strategi som praksis tilbyr en inngang til å studere disse faktorene. I utgangspunktet er teorien kanskje et mer analytisk verktøy man benytter for å kunne beskrive hva som skjer i en strategiprosess (Pettersen, 2020, s. 156). Likevel kan det gi innsikter som organisasjonen i utgangspunktet ikke reflekterer over, eller har et bevisst forhold til i strategiarbeidet. Strategi som praksis kan både være deskriptiv og forklarende, og tilbyr forskeren en ny verktøykasse for hvordan man studerer strategiarbeid i en organisasjon. (Pettersen, 2020, ss. 160-161).

Strategi som praksis kan både utfylle strategisk kompetanseledelse på områder hvor Lai ikke har tilbudt en tilnærming, slik som hvem som skal delta i arbeidet og hvordan det skal

fasiliteres. I tillegg kan strategi som praksis utfordre Lais oppskrift ved å være en alternativ tilnærming til strategistudier, og tilby en større verktøykasse for en forsker.

I denne oppgaven vil Lais oppskrift være bakteppet for analysen. Samtidig vil strategi som praksis både tilby utfyllende og utfordrende tanker om hvordan kompetansemålbildeprosessen i Tolletaten har vært. Triangelet til strategi som praksis vil benyttes for å vise hvordan prosessen i etaten har blitt påvirket av deltagerne, prosessen og metodene.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere de metodiske valgene som er gjort gjennom arbeidet med oppgaven. Jeg vil også diskutere hvilken påvirkning dette har hatt for resultatet, og hvilke styrker og svakheter som er til stede.

Det er selvfølgelig helt utenkelig at pandemien har vært uten virkning på prosjektet, ettersom det har påvirket alle deler av samfunnet over lengre tid. For prosjektet har dette gitt utslag i form av tilgang på informanter, intervjumuligheter og andre praktiske konsekvenser. Alle intervjuer har for eksempel måtte foregå digitalt. I tillegg har universitetet vært nedstengt i flere perioder, og det har både gitt utslag i motivasjon og arbeidslyst. Likevel vil jeg anse meg selv som heldig i den grad at jeg fortsatt har fått gjennomføre intervjuer, og at prosjektet har vært gjennomførbart innenfor den opprinnelige tidsrammen.

4.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven søker jeg å kunne analysere hvordan Tolletaten har arbeidet med eget kompetansemålbilde. For å kunne gjøre dette trenger man metode som gir råd om hvordan man samler inn, behandler og analyserer datamateriale (Hellevik, 1999, s. 12). Det mest tydelige skillet i valg av metode går mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode er hensiktsmessig når man ønsker å gjøre undersøkelser blant et stort antall mennesker, og hvor man presenterer dette i form av statistikk for å peke på mønstre i dataene (Hellevik, 1999, s. 110). Kvalitativ metode vil ofte inneholde færre enheter, og er hensiktsmessig å bruke når man ønsker å undersøke et fenomen nøyere enn hva kvantitativ metode gir mulighet til (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010, s. 30). Tjora peker på at man ved bruk av kvalitative metoder vil være i stand til å se på andre sider av samme fenomen (2017, ss. 28-29). Denne oppgaven tar for seg bruk av kvalitativ metode, ettersom formålet med prosjektet er å undersøke enkeltpersoners refleksjoner rundt arbeidet med kompetansemålbilde. Det kunne vært mulig å gjøre en kvantitativ undersøkelse av hvordan arbeidet har fremstått for organisasjonen som helhet, og hvor man for eksempel kunne se på om oppfatningene preges av divisjonstilhørighet, arbeidsoppgaver, utdanningsbakgrunn eller andre parametere. Likevel ble kvalitativ metode ansett som det mest hensiktsmessige i dette prosjektet, både på grunn av innfallsvinkel og praktiske hensyn som prosjektets varighet.

4.1.1 Casestudie

Casestudie innebærer at en undersøkelse naturlig avgrenses gjennom situasjon, sted eller enhet (Tjora, 2017, s. 256). Denne grensen er eksisterende i forkant av forskerens oppmerksomhet, og bruken av casestudier er svært utbredt innenfor kvalitative studier (Tjora, 2017, s. 41). I denne oppgaven er Tolletaten valgt som casestudie, og er organisasjonen som blir undersøkt. Tolletaten som organisasjon ville være vanskelig å undersøke i sin helhet, og mange ansatte ville kanskje ikke ha så mye kunnskap om kompetansestrategi i etaten. Det betyr at det var behov for å finne en subgruppe (Tjora, 2017, s. 131), som kunne gi en dypere innsikt i hvordan organisasjonen forholdt seg til kompetansestrategi. Gjennom samtale med kontaktperson, fikk jeg informasjon om at det var nedsatt en referansegruppe som ga innspill underveis i arbeidet med kompetansemålbilde. Det er denne gruppen som har blitt kontaktet for intervjuer, og hvor informantene stammer fra. Gruppen er valgt ut på grunn av deres spesielle kjennskap til arbeidet, en kjennskap man ikke kan forvente at alle ansatte i etaten innehar. I tillegg er gruppen organisert slik at den har medlemmer fra de ulike divisjonene, og medlemmene har derfor ulike utgangspunkt med seg inn i gruppen.

4.2 Den innledende prosessen

4.2.1 Om valg av organisasjon

På grunn av den pågående pandemien, var tilgang til informanter en betydelig bekymring i oppstarten av prosjektet. Annet enn hodebry, ga det også en uro koblet til hvorvidt det ville være mulig å gjennomføre det ønskede prosjektet. I utgangspunktet hadde jeg heller ingen bestemt mening om hvilken organisasjon jeg skulle undersøke. Målet var å kunne se på en kompetansestrategiprosess i lys av teoretiske bidrag, og gjerne en organisasjon som hadde kjennskap til Linda Lais oppskrift for kompetansestrategi. I tillegg har jeg gjennom hele studietiden hatt en ekstra interesse for den offentlige forvaltningen, og hvordan offentlige etater må balanse en rekke krav som kommer fra både eksterne og interne hold. Det var derfor et ideal å finne en offentlig etat som måtte balansere ulike hensyn, som hadde kjennskap til strategisk kompetanseledelse og som hadde en kompetansestrategi.

En av de offentlige etatene som jeg tidligere har tatt interesse for er Tolletaten.

Kombinasjonen av en stor andel operativt ansatte, med en rekke støttefunksjoner som skal tilrettelegge for deres behov, den komplekse strukturen i deres samfunnsoppdrag og store endringer de seneste årene var akkurat det jeg var på utkikk etter. Derfor leste jeg gjennom deres tildelte oppdragsbrev fra Finansdepartementet for 2021, som danner grunnlag for hva

oppdragsgiver forventer at den underliggende etaten skal ha hovedfokus på gjennom året (Finansdepartementet, 2020b). Der skriver departementet at Tolletaten skal kartlegge tilgang på egen kompetanse, og ikke minst at det nye utdanningsløpet er et ledd i arbeidet med kompetansestrategi. I tillegg omtaler Tolletaten selv kompetanse som en del av egen virksomhetsstrategi (Tolletaten, 2019b). Jeg sendte derfor en henvendelse til etatens ledelse, og ble satt i kontakt med kompetanseseksjonen. Her opplevde jeg at det var en positiv holdning til mitt prosjekt, og jeg fikk godkjent min formelle søknad om å bruke Tolletaten som case i prosjektet (se vedlegg 1). Tolletaten er en spesiell virksomhet ettersom de blant annet driver etterretning, og det var i starten knyttet usikkerhet til hvorvidt jeg ville få tilgang til informanter og dokumenter. I tillegg var min kontaktperson usikker på hvorvidt denne oppgaven vil kunne publiseres åpent. Derfor var det nødvendig å inkludere et forbehold i søknaden om at oppgaven kunne unndras offentlighet. Dette ble til slutt ikke nødvendig, da jeg ikke omtaler de deler av virksomheten som bærer mer preg av behov for hemmelighet.

4.2.2 Utvelgelse av informanter

Gjennom møter fikk jeg innblikk i deres pågående arbeid med kompetansemålbilde. Da fikk jeg også informasjon om referansegruppen som var blitt satt sammen av ansatte fra ulike deler av etaten, og som skulle være med på å gi innspill til kompetansemålbildet. Denne referansegruppen ble min hovedkilde til informasjon om arbeidet med kompetansemålbilde i etaten.

Via kontaktperson i Tolletaten, fikk jeg kontaktinformasjon på alle som hadde deltatt i arbeidet med kompetansemålbilde. Alle var blitt kontaktet på forhånd, og hadde fått muligheten til å eventuelt reservere seg mot å bli kontaktet i forbindelse med dette prosjektet. Kontaktperson fikk ingen informasjon om hvem som ble kontaktet og hvem som eventuelt sa ja til å delta i prosjektet. De ulike informantene fikk heller ingen informasjon om hverandre.

Medlemmene av referansegruppen er fordelt mellom ulike divisjoner i Tolletaten. Alle har en stabsfunksjon i etaten. Det betyr ikke at tollfaglig kompetanse ikke er representert i gruppen, men at ingen av medlemmene er i operativ tjeneste per dags dato. Flertallet av mulige informanter jobber i divisjoner som sorterer under direktoratsnivå, som juridisk divisjon og administrasjonsdivisjonen. Det har vært med to personer fra vareførselsdivisjonen, og tre fra grensdivisjonen. Det har derfor vært utfordrende å ivareta anonymitet, og samtidig omtale funn knyttet direkte til en divisjon. Eventuelle funn som er sterkt koblet til den enkeltes

arbeidsoppgaver, stilling eller plassering i etaten er ikke inkludert i oppgaven. Dermed har anonymitet blitt ivaretatt så langt det er mulig. Av totalt fjorten mulige informanter, har jeg gjennomført intervjuer med seks personer.

Det kan være flere grunner til at informantene ønsket å delta i prosjektet, og dette er noe man bør reflektere over (Tjora, 2017, s. 138). Informantene var allerede involverte i arbeidet med kompetansemålbilde, gjennom at de hadde godtatt en invitasjon til å delta i referansegruppen. Det kan være tilfelle at de allerede på dette tidspunktet hadde motiver som er ukjente for både nærmeste leder, arbeidsgiver og andre medlemmer av gruppen. Disse motivene kan være personlige, karrieredrevne eller faglige. Det er verdt å reflektere over at deltagerne i gruppen som kanskje har nedprioritert dette arbeidet, heller ikke vil være villig til å avse tid til et forskningsprosjekt om gruppens arbeid. En mulighet er at personene som ønsket å stille til intervju, var de samme personene som har vist størst engasjement i gruppens arbeid underveis. Etersom prosjektleder og kontaktperson i Tolletaten ikke vet hvem som har vært informanter i prosjektet, er dette ikke en slutning man kan få et svar på. Det er også vanskelig å vite hva personer som ikke ønsket å delta i intervjuene kunne ha bidratt med (Tjora, 2017, s. 132).

4.3 Datainnsamling og -behandling

4.3.1 Bakgrunnssamtaler

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg hatt jevnlig kontakt med kontaktperson i Tolletaten. Kontaktperson var underdirektør i kompetanseseksjonen, men sluttet underveis i mitt arbeid med oppgaven. Kontaktperson involverte tidlig også prosjektleder for kompetansemålbildeprosessen, og det gjorde at overgangen ikke ble spesielt brå eller forstyrrende for arbeidet.

I forkant av datainnsamlingen hadde vi samtaler om hva som var gjort til nå i prosessen, og diskuterte også oppgavens tematikk mer inngående. I etterkant av transkribering og koding av intervjuer ble hovedfunn presentert for prosjektleder for arbeidet med kompetansemålbilde, og hvor lederen også kunne gi tilbakemeldinger og reflektere over disse sammen med meg. Dette var nyttig, og ga meg et bedre bilde av prosessen i etaten. Prosjektleder påpekte for eksempel at deltakerne i referansegruppen har gitt innspill og deltatt i arbeidet i svært varierende grad, og at noen har mer eller mindre meldt seg ut av dette arbeidet. Denne

informasjonen påvirket egne refleksjoner rundt utvelgelse av informanter, og hvilke motiv informantene selv hadde for å stille opp. I tillegg ble det viktig å reflektere over hvordan dette kan ha påvirket de endelige resultatene. Disse samtalen ble ikke tatt opp, og er ikke en del av datainnhentingene formelt sett. Likevel dannet det en fin bakgrunn for arbeidet med oppgaven, og for å kunne diskutere underveis. Samtalene fikk også større viktighet underveis, da det ble klart at det ville bli færre dokumenter tilgjengelig for analyse enn tidligere forventet.

4.3.2 Intervjuer

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 2). Intervjuguiden består av åpne spørsmål, hvor det var mulig for informantene å gjøre en egen tolkning. Det viktigste formålet med intervjuene var å få innsikt i hvordan informantene oppfattet arbeidet med kompetansemålbilde, og hvilke tanker de hadde gjort seg underveis i prosessen. I tillegg var jeg interessert i deres oppfatning om hvorfor akkurat de var blitt valgt ut til å delta i arbeidet. Et siste hovedpunkt i intervjuene var å få innsikt i hvordan arbeidet ble kommunisert ut i organisasjonen, og om deltagerne i referansegruppen hadde reflektert over hvordan arbeidet ble oppfattet i organisasjonen.

I forkant av intervjuene fikk alle tilsendt samtykkeerklæring som var utarbeidet i tråd med NSDs krav til et slikt skjema (NSD, u.d.) (se vedlegg 3). På grunn av situasjonen rundt COVID-19 ble intervjuene avholdt digitalt, via plattformen Zoom. Zoom gir mulighet for å både se og høre hverandre, og var derfor foretrukket over for eksempel telefonintervju. Det ble gjort lydopptak av hvert intervju, og disse ble transkribert i etterkant. Informantene ble også bedt om å samtykke muntlig på at det var godkjent at det ble gjort lydopptak av intervjuene. Lydopptakene ble slettet i etterkant av transkribering, i henhold til retningslinjer fra NSD (se vedlegg 4). Intervjuene hadde en varighet på mellom 31 og 50 minutter, og det ble gjennomført totalt fem intervjuer med seks informanter. Ved et av intervjuene var det ønskelig fra informantenes egen side å stille opp sammen, og det ble derfor løst på denne måten.

Intervjuene var såkalt semistrukturerte, hvor intervjuguiden dannet fundamentet for samtalen. I tillegg ble det flere ganger nødvendig å stille andre typer spørsmål fordi informantene ga ulike svar og forklaringer. Dette krevde dyp tilstedeværelse i intervjuet, og en aksept for at man kunne avvike fra den opprinnelige intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 162-170). Ettersom det kun var en intervjuer til stede, var det en stor fordel at alle informantene

aksepterte lydopptak. Dette gjorde at man i liten grad måtte fokusere på notering underveis, og man frigjorde istedenfor oppmerksomheten til å konsentrere seg om hva som ble sagt, og å stille gode oppfølgingsspørsmål. Det var også viktig for meg å være tydelig på at jeg ikke ønsket informasjon om deres arbeidsoppgaver, divisjonstilhørighet eller annet som kunne være identifiserende. Dette ble det informert om i begynnelsen av intervjuet, samt at jeg også redegjorde for intervjuets tematikk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160).

4.3.3 Dokumentstudier

Ettersom Tolletaten er en offentlig etat, eksisterer det en rekke dokumenter og rapporter både om og fra dem som er allment tilgjengelige. Blant annet gjelder dette årlige tildelingsbrev som Tolletaten mottar fra Finansdepartementet (Finansdepartementet, 2021). På grunn av denne typen styring, ble det tydelig for meg at det ville være nyttig å også gjøre dokumentstudier i denne prosessen. Dokumentene som er studert er ikke utformet med tanke på forskning (Tjora, 2017, s. 182), men gir rammeverk og styringsverktøy for Tolletaten. Det betyr at de må leses og tolkes i lys av dette. I dette forskningsprosjektet fungerer dokumentstudier som en sekundær datakilde (Tjora, 2017, s. 183). De tilgjengelige dokumentene vil kunne gi tidsbilder for bruk i prosjektet, mens intervjuene i større grad vil kunne gi refleksjoner rundt informantenes egne opplevelser (Tjora, 2017, s. 190). Det innebærer at dokumentene ga et grunnlag for videre arbeid med oppgaven. Dokumentene vil av den grunn komme tydeligst frem i kapittelet om Tolletaten som organisasjon.

Det vil ofte være mulig å fremskaffe slike dokumenter på et tidlig tidspunkt i prosjektet, og det kan derfor bli nyttig i arbeidet med å utforme for eksempel en intervjuguide (Tjora, 2017, ss. 188-189). I denne undersøkelsen stemmer dette kun delvis. Dokumenter som tildelingsbrev, virksomhetsstrategi og ulike rapporter produsert av enten Tolletaten eller Finansdepartementet var offentlig tilgjengelige. Ettersom prosessen med utarbeidelse av kompetansemålbilde ikke var slutført da jeg startet mitt prosjekt, var det ikke anledning til å se dette dokumentet i forbindelse med utforming av intervjuguide. På grunn av interne forsinkelser og stor arbeidsbelastning internt i Tolletaten, ble det heller ikke mulig mot slutfasen av prosjektet. Jeg fikk tilgang på en tidslinje som viste hvordan gruppen har arbeidet med kompetansemålbilde, men jeg har ikke hatt tilgang til selve dokumentet.

4.3.4 Transkribering av datamateriale

I etterkant av intervjuene, ble disse, som tidligere beskrevet, transkribert. En utfordring med transkriberte intervjuer er at man mister for eksempel kroppsspråk, stemmeleie og åndedrett (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 204-205). Det er altså en viss risiko forbundet med transkriberingen, ettersom det blir en oversettelse av talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Man må også vurdere hvorvidt man skal transkribere ord for ord, eller om man omformer intervjuet til en mer formell, skriftlig stil (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). I denne oppgaven er det vurdert dithen at en mer formell transkribering var det mest nyttige for prosjektet. Dette er en samlet vurdering, hvor man både tar hensyn til prosjekteiers egen kapasitet og kompetanse, og formålet med forskningsprosjektet. Jeg som forsker har liten tidligere erfaring innen analyse av intervjuer på denne måten, og ønsket derfor å konsentrere meg om det som ville være mest avgjørende for prosjektet. Informantene som deltar i forskningsprosjektet er plukket opp på grunn av sine formelle posisjoner, og svarer på spørsmål relatert til deres arbeidsplass. Det er høy grad av formalitet også over spørsmålene som ble stilt i intervjuene, og tonen var gjennomgående profesjonell. Derfor anså jeg det som mindre viktig å få med momenter som pauser og latter. Risikoen med dette er at jeg kan ha gått glipp av detaljer ved uttalelsene, og i verste fall feiltolker hva de sier. Likevel mener jeg at jeg ved bruk av oppfølgingsspørsmål, og på grunn av den overordnede tematikken for intervjuene unngikk dette, og at avgjørelsen er den mest hensiktsmessige for prosjektet.

4.3.5 Koding av datamateriale

Før jeg startet selve arbeidet med koding av datamaterialet, leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger for å gi meg selv en oversikt over innholdet. De transkriberte intervjuene ble kodet for å kunne hente ut de mest sentrale funnene fra intervjuene. Koding gir en bedre oversikt over datamaterialet, og gir forskeren en langt bedre innsikt i eget datamateriale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Dette er første steg i analysen (Tjora, 2017, s. 197). Kodingen var empirinær, og besto av begreper som allerede var tilgjengelige gjennom datamaterialet (Tjora, 2017, ss. 197-203). Eksempler på dette er «stor avstand internt i etaten», og «for lite innslag av tollfaglig kompetanse». Disse kodene ble så grupperte, for å danne et utgangspunkt for analysen (Tjora, 2017, s. 207). Her kategoriserte jeg de ulike kodene inn i mer overordnede kategorier, og satt sammen koder som hadde fellestrekk (Johannessen, Rafoss, & Rasmussen, 2018, ss. 294-295). Kodegruppene ble så koblet opp mot teori, hvor jeg så på hvordan de teoretiske bidragene omtaler fenomenene som omtales i kodegruppene (Tjora, 2017, s. 211). Det er dette siste steget som så presenteres og gjennomgås i analysekapittelet.

4.4 Kvalitetsvurdering

Det er viktig å hele tiden ha i bakhodet at det finnes en grunn til at forskeren ønsker å undersøke denne tematikken (Tjora, 2017, s. 235). Dette trenger ikke nødvendigvis være negativt, men innebærer at det er behov for kontinuerlig varsomhet og refleksjon. I dette delkapittelet vil det derfor bli løftet frem utfordringer som har vært klare fra begynnelsen av, eller dukket opp underveis i prosessen. Disse vil bli diskutert og reflektert over. Noen av temaene er mer knyttet til generelle betraktninger rundt bruk av kvalitativ metode, mens andre er spesifikke for nettopp denne oppgaven.

4.4.1 Undersøkelse av en pågående prosess

Underveis i arbeidet med oppgaven ble det klarere for meg at Tolletaten var kommet kortere i prosessen enn jeg hadde ventet og håpet. Innen prosjektets slutt er det for eksempel ikke utarbeidet et ferdig kompetansemålbilde, og da har man heller ikke påbegynt det konkrete arbeidet med en kompetansestrategi. Dette er noe jeg kunne søkt større klarhet allerede i de innledende samtalene med etaten. Slik jeg har oppfattet arbeidet internt i etaten, har det også blitt forsinket underveis. Dette hadde jeg i liten grad tatt høyde for, men det er klart for meg i den avsluttende fasen at dette har vært en påvirkningsfaktor på det endelige produktet.

Prosjektet har i større grad enn forventet på forhånd blitt drevet av resultatene fra intervjuene, og dette har preget de teoretiske bidragene som er inkludert i oppgaven. I utgangspunktet hadde jeg ønsket å løfte frem flere organisasjonsteoretiske bidrag som kunne utfordre Lais oppskrift på kompetansestrategi, men Tolletaten er ikke kommet dit i prosessen at det sees på som hensiktsmessig. Det er vanskelig å gjøre en evaluering av en prosess som fortsatt er pågående.

Jeg mener at et prosjekt som dette kunne vært gjentatt om ett eller to år, og hvor man kunne brukt det endelige sluttproduktet som en del av sitt datamateriale. Samtidig har det gitt en verdi til prosjektet at informantene har vært inne i selve arbeidet, istedenfor at de skal huske tilbake ett eller flere år. Det kan ha gjort at deres hukommelse har vært mer tydelig, og at de har hatt klarere oppfatninger og refleksjoner rundt prosessen ettersom de ikke hadde fått den på avstand da de ble intervjuet. Kanskje vil oppgaven blitt styrket dersom tidshorisonen

hadde vært lengre enn noen måneder. Da ville man kunne intervju informanter både underveis, og i etterkant av det endelige strategidokumentet.

4.4.2 Anonymitet

Det var tydelig helt fra begynnelsen av prosjektet at det var ønskelig å holde eventuelle informanter anonyme. Anonymitet gir informantene mulighet til å snakke om arbeidsgiver uten å tenke på eventuelle konsekvenser ved at arbeidsgiver vet hvem som har uttalt hva. Likevel er ikke informantene i prosjektet fullstendig anonyme. De er alle ansatte i Tolletaten, og enda mer konkret, de har alle deltatt i referansegruppen for arbeidet med kompetansemålbilde. Det betyr at antallet mulige informanter er snevret godt inn. Det betyr også at man i presentasjon og analyse av funn fra intervjuene har måtte tenke nøye over hva man inkluderer. Det er ikke blitt inkludert noe som kan gi informasjon om hvilken divisjon personen tilhører, eller personens arbeidsoppgaver. I tillegg ble informantene oppfordret til å ikke inkludere noe om disse tingene i begynnelsen av intervjuet. Dette har vært utfordrende, da flere funn kunne knyttes til divisjonstilhørighet og informantenes eget utgangspunkt. Enkelte interessante funn har blitt utelatt av denne grunn, eller tonet mer ned enn det som kunne vært gunstig. Det er vanskelig for meg å vite noe om hvor godt deltakerne i referansegruppen kjenner hverandre, og det har derfor også vært en bekymring knyttet til om de vil kunne identifisere hverandre. Igjen har det derfor vært viktig å utelate all form for informasjon om arbeidsoppgaver og plass i organisasjonen.

4.4.3 Pålitelighet

Det vil alltid finnes en grunn til at en forsker har interessert seg for temaet det forskes på (Tjora, 2017, s. 235). Det er også tilfellet her, ettersom jeg selv har tidligere erfaring med å forske på Tolletaten. I tillegg har jeg hatt en personlig tilknytning til etaten, uten at jeg selv har arbeidet der. Pålitelighet knytter seg nettopp til dette, og danner et utgangspunkt for hvordan man kan vurdere den interne logikken gjennom prosjektet (Tjora, 2017, s. 231). Den personlige tilknytningen kan sees på som støy, og som en påvirkningsfaktor. Samtidig vil det være nær sagt umulig å være nøytral som forsker (Tjora, 2017, s. 235). Det har derfor vært viktig å være åpen om egen tilknytning til prosjektet. Flere informanter har for eksempel vist nysgjerrighet overfor dette prosjektet, og avslutningen av intervjuet har flere ganger vært en diskusjon om selve prosjektet. Dette har også gitt flere interessante bemerkninger fra informantene som kanskje ikke ville kommet frem ellers.

Oppgavens pålitelighet kan også være preget av hvilke informanter som har takket ja til å delta i undersøkelsen. Medlemmer av referansegruppen som ikke har ønsket å delta i prosjektet, kan oppleve at deres synspunkter ikke er representert i oppgaven. Hadde prosjektet blitt gjentatt på et senere tidspunkt kunne man opplevd andre resultater. Med det sagt, er det heller ikke et ønsket ideal at forskningen skal være mest mulig mekanisk (Thagaard, 1998, s. 179). Intervjuene utviklet seg underveis, og mine egne vurderinger underveis i disse situasjonene påvirker dermed resultatene. Det viktigste er at man har et bevisst forhold til dette, og at man tar høyde for disse tingene.

4.4.4 Gyldighet

Gyldighet kan også kalles validitet. Det handler om hvorvidt svarene som finnes i forskningen, faktisk er svar på spørsmålene som forskningen stiller (Tjora, 2017, s. 232). Det er mange faktorer som vil påvirke dette. For eksempel vil formulering av problemstilling kunne påvirke hvorvidt man er i stand til å svare på det man har spurt om, gitt datamaterialet man har samlet inn. Hvorvidt det er mulig, preges også av hvilken metode man velger i forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Spesielt vil tolkningen av det innsamlede materialet påvirke prosjektets gyldighet. Det er viktig at forskeren er kritisk til egen tolkning, og undersøker feilkilder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 279). Dette tilrettelegger også for at andre vil kunne kontrollere den gjennomførte forskningen, og for eksempel kopiere den for å se om man finner det samme som den opprinnelige forskningen. For at dette skal være mulig, må forskeren vise transparens og være tydelig på hvordan prosjektet er gjennomført. Gjennom bruk av casestudie er det tydelig for leseren hvordan forskningen er gjennomført, og teori som stammer fra casestudier kan ha økt gyldighet på denne måten (Eisenhardt, 1989, ss. 548-549).

Gyldigheten styrkes ved å vise hvordan forskningen praktiseres ut fra spørsmålene som stilles, samt hvordan disse spørsmålene formes ut fra ønsket tematikk og etablert kunnskap (Tjora, 2017, s. 234). I denne oppgaven pekes det derfor på hvordan tematikken og tidligere kjennskap til teori på feltet var utgangspunktet, og hvordan forskningsspørsmålet er formet ut fra dette.

4.4.5 Generaliserbarhet

Kan resultatene av forskningen overføres til andre personer, kontekster og situasjoner? Med generaliserbarhet menes det hvorvidt funnene i undersøkelsen kan gjelde for flere enn bare akkurat det tilfellet som er undersøkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). En utfordring med casebasert forskning er at teorien kan bli for smal til at den vil være overførbart til andre tilfeller (Eisenhardt, 1989, ss. 547-548). Man kan bli for opptatt av hvilken organisasjon man studerer, og dermed miste noe av potensialet for generaliserbarhet. Selv om Tolletaten fremstår som en unik organisasjon i Norge, mener jeg at det vil være en overførbart til andre organisasjoner som også skal balansere operativt personell og støttefunksjoner. Det kan for eksempel være politiet, Forsvaret og helseforetak. Disse organisasjonene befinner seg i det samme spenningsfeltet, hvor man skal balansere en stor operativ enhet, og støttefunksjoner som skal tilrettelegge for at kjernekompetansen skal oppnå organisasjonens formål. Samtidig vil det være en fordel at denne typen teori i større grad kan være uavhengig tidligere forskning, og være et friskt tilskudd til trinnvis teoribygging (Eisenhardt, 1989, s. 549). Det innebærer at casestudie kan være en god begynnelse for ny teori, og at annen type forskning kan drive dette arbeidet videre. Dette prosjektet kan dermed være et utgangspunkt for videre forskning hvor strategi som praksis utfordrer eller utfyller Lais kompetansestrategi.

5. Prosessen og de ulike rollene

Linda Lai presenterer en konkret oppskrift for hvordan man skal jobbe med kompetansestrategi (2013, s. 15). Dette innebærer å se kompetansestrategi som en kontinuerlig prosess, men også som en prosess hvor man skal arbeide stegvis (Lai, 2013, s. 14). Det er derfor relevant å studere hvordan prosessen med utarbeidelsen av kompetansestrategi har foregått i Tolletaten. Som tidligere nevnt, er ikke etaten kommet like langt som jeg hadde ønsket. Det er derfor ingen kompetansestrategi å studere, og heller ingen prosess direkte knyttet til et slikt arbeid. Derfor er det prosessen med utarbeidelse av kompetansemålbilde som vil bli analysert, ved bruk av gjennomførte intervjuer og sekundærkilder i form av offentlige dokumenter. Det vil også bli pekt på noen av de ulike rollene som er til stede i dette arbeidet, og hvordan informantene har oppfattet disse.

I forkant av en kompetansestrategi, skal det i henhold til Linda Lai gjennomføres en kompetanseanalyse (2013, ss. 15-16). Dette gjøres for å identifisere kompetansekrav, og kompetansebehov. Kompetansekrav peker på hvilken kompetanse organisasjonen er avhengig av for å nå sine mål, mens kompetansebehov handler om hvilke behov man har for å dekke disse kravene. Kompetansemålbildeprosessen som Tolletaten har gjennomført våren 2021, definerer jeg som en kompetanseanalyse. Målet med prosessen har ifølge prosjektleder og informanter vært å identifisere begreper som beskriver etatens kjernevirksomhet de kommende årene, og hvilke behov som er nødvendige for å dekke denne virksomheten. Det er ikke en nøye kartlegging av all kompetanse etaten innehar, men et overordnet bilde som bygger på virksomhetsstrategien. Dette er i tråd med Lais oppskrift for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, ss. 14-16).

Man er altså inne i en eksplisitt prosess, hvor det finnes et tydelig mål om å utarbeide et kompetansemålbilde (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 184). Referansegruppen og arbeidet med et kompetansemålbilde er en del av de aktivitetene som samlet skal gi den nye kompetansestrategien som resultat. Dette blir en del av prosessen i triangelet som strategi som praksis presenterer. I tillegg er det ulike deltagere som er identifisert, og vil bli gjennomgått i dette kapittelet. Det neste kapittelet vil peke på hvordan kulturen i etaten påvirker arbeidet med kompetansemålbilde, altså hvilke metoder som finnes.

5.1 Langsom prosess

5.1.1 Organisatoriske endringer påvirker arbeidet med kompetanse

Tolletaten har gjennomgått en rekke organisatoriske endringer de siste årene. Det startet med overførselen av arbeidsoppgaver, arbeidskraft og økonomiske ressurser til Skatteetaten i 2016 (Finansdepartementet, 2014). Dette var en prosess som ble påbegynt allerede i 2014, og som først ble avsluttet i 2017, da de siste overføringene ble gjennomført (Tolletaten, 2018, s. 11). I samme periode startet man det store omorganiseringsprosjektet, som resulterte i ny organisatorisk inndeling av etaten (Tolletaten, 2018, s. 39). Denne prosessen pågikk altså i mer enn tre år, ettersom den nye organisasjonen først ble satt i funksjon oktober 2020 (Tolletaten, 2020f). Man ser altså at flere av endringsprosessene etaten gjennomgår tar lang tid. Dette preger også kompetansearbeidet.

Offentlige virksomheter har gjennom de siste tretti årene blitt mer mål- og resultatorienterte, og har på flere områder adoptert elementer fra privat næringsliv. Dette gjelder også Tolletaten. Det er etablert klare resultatindikatorer hvor departementet kan se måloppnåelse opp mot fastsatte mål. Tolletaten måles blant annet på antall beslag av ulike typer varer, og treffprosent på gjennomførte kontroller (Finansdepartementet, 2020b, s. 24). Samtidig ser man ved å gjennomgå tildelingsbrev og årsrapporter at dette arbeidet har vært et forbedringsområde for etaten. Det er en kontinuerlig prosess å forbedre intern styring og kontroll, og det pekes i årsrapporter på hvordan strategi kan bidra i dette arbeidet (Tolletaten, 2021a, s. 42). Strategi fungerer som et rammeverk for den fremtidige organisasjonen, og peker på hva etaten skal forberede seg på, i et langsiktig perspektiv. Det er en sterk kobling mellom mål- og resultatstyring, og strategiarbeid. Strategi blir et virkemiddel man benytter for å oppnå tilfredsstillende mål- og resultatstyring. I tillegg gir det Tolletaten muligheten til å peke ut en fremtidig kurs. Dette gir signaler både til Finansdepartementet og andre offentlige virksomheter, men også til publikum, om hvilken organisasjon Tolletaten skal være i fremtiden.

Tolletatens nåværende virksomhetsstrategi ble vedtatt i 2017 (Tolletaten, 2019b).

Kompetansestrategi har som oppgave å peke på hvordan kompetanse skal føre til oppfyllelse av denne strategien. Da fremstår det naturlig at man i etterfølgelsen av en slik virksomhetsstrategi dreier fokuset mot kompetansestrategi. Allerede i 2017 peker Tolletaten på at det er gjort et grundig arbeid for utarbeidelse av en kompetansestrategi (Tolletaten,

2018, s. 37). Det er usikkert hva dette resulterte i, ettersom jeg ikke har fått noe innsikt i at etaten har en aktiv kompetansestrategi per dags dato. Finansdepartementet har også gjennom flere år pekt på kompetanse som et fokusområde for Tolletaten, og man finner det i flere tildelingsbrev, blant annet tildelingsbrevet for 2016 (Finansdepartementet, 2015). En av informantene fortalte også at temaet har vært gjenstand for diskusjon, i den grad at medlemmer av toppledelsen har måtte svare for fremgangen på møter med departementet. Likevel ble ikke arbeidet med kompetansemålbilde eller kompetansestrategi igangsatt før i 2020 (Tolletaten, 2021a, ss. 38-39).

Totalt sett resulterer dette i en organisasjon som over en lengre periode står i kontinuerlig endring, med innslag av ulike prosesser. Informantene peker også på at dette har vært arbeid som har tatt lang tid. Her fra informant 5:

«Jeg tror de fleste sitter igjen med det inntrykket at de har vært i endring veldig lenge. Så det er klart at i ettertid, hadde det vært mulig å gjøre dette kjappere så hadde det nok vært smart. Det er veldig krevende for en organisasjon å stå endring over år.»

Prosjektleder har også pekt på forankring, og mer konkret behov for forankring i ledelsen som en årsak til at prosjektet har tatt lengre tid enn opprinnelig planlagt. Denne forankringsprosessen innebærer mange steg frem og tilbake, hvor man må gå mange runder i referansegruppen før man har et konkret utkast man kan vise toppledergruppen.

5.1.2 Kan man utarbeide ny strategi i en endringsprosess?

Kompetansestrategi skal peke fremover, og se på hvilken kompetanse en organisasjon har behov for de kommende årene (Lai, 2013, s. 14). Da må man også vite hva slags organisasjon man vil møte i den samme perioden. Hvis det skjer endringer på organisatorisk plan, vil dette kunne gi konsekvenser for en kompetansestrategi, og en kompetansemålbildeprosess.

Strategisk kompetanseledelse innebærer en gjentakende prosess som skal skje i den bestemte rekkefølgen planlegging, gjennomføring og evaluering (Lai, 2013, ss. 14-15). Det er ikke en dynamisk plan, hvor det er rom for å både bevege seg fremover i prosessen, men samtidig gjøre store endringer underveis. Det er sånn sett ikke en plan som er tilpasset en organisasjon i endring. I stedetfor skal planen selv resultere i endring, men den åpner ikke for at det kan skje endring på andre områder i organisasjonen samtidig. For en moderne organisasjon i dag, er dette en betydelig utfordring.

Heller ikke strategi som praksis tilbyr en enkel løsning på denne problematikken. Man peker på hvordan strategiaktører alltid handler med begrenset rasjonalitet, og dermed aldri vil kunne fullt ut forutse utfallet av en strategi, uavhengig situasjon (Falkenberg & Stensaker, 2015, ss. 190-191). Samtidig er retningen langt mer opptatt av samspillet mellom personene som utformer strategi, prosessene som leder til det, og hvilke metoder de tar i bruk (Pettersen, 2020, ss. 146-151). Dette gjør at man i langt større grad ser strategi som noe som oppstår i et dynamisk miljø, hvor det kan oppstå endringer.

Likevel er det ingen av teoriene som tilbyr en gunstig løsning på hvordan man skal utforme strategi, samtidig som det pågår andre endringsprosesser i organisasjonen. Denne mangelen kan også være en forklaring på hvorfor denne prosessen har vært langsom i Tolletaten. Hvis det ikke er mulig å gjøre strategisk arbeid på kompetanseområdet før organisasjonen er stabil på et organisatorisk nivå, vil det innebære at man har måtte vente. Organisasjonen har ikke vært moden for et kompetansemålbilde, og for å konsentrere seg om dette fremfor andre ting. Samtidig viser dette en mangel i rammeverket for både strategisk kompetanseledelse og strategi som praksis. Begge peker i større grad på hvordan man utformer strategi for fremtidig endring, fremfor for hvordan man utformer strategi mens man er i endring. Denne barrieren har gjort at prosessen har tatt lengre tid enn man også hadde forventet da man satte ned referansegruppen. Opprinnelig plan var å utforme et kompetansemålbilde i løpet av våren. Dette målet ble ikke innfridd, istedenfor blir det utformet et utkast i løpet av sommeren, som kan presenteres for ledergruppen på et senere tidspunkt. Flere av informantene har også fanget opp denne forskyvningen, og informant 4 forklarte det på denne måten:

«Man er nok veldig på tegnebrettet. Man har nok ikke kommet så langt som det man hadde ønsket i arbeidet med kompetansemålbildet så jeg opplever at vi er, vi er ganske på starten egentlig, på å få opp tanker og ideer, og bli enige om hvordan man deler det inn etter ulike kompetanser og fagområder.»

5.2 Tiltak før analyse

Forrige kapittel viste hvordan utredningen av kompetansemålbilde har vært en langsom prosess, som har blitt ytterligere forskyvet av store endringsprosesser i Tolletaten. Samtidig som man kan peke på hvordan utarbeidelsen av kompetansemålbilde, og prosessen rundt

kompetansestrategi har vært langsom, kan man også finne tilfeller hvor tiltakene ser ut til å bli gjennomført i forkant av utredningen. Dette delkapittelet vil derfor ta for seg opprettelsen av bachelorutdanningen toll, vareførsel og grensekontroll.

I tildelingsbrevet for 2021 omtaler Finansdepartementet opprettelsen av det nye bachelorstudiet i samarbeid med Universitetet i Stavanger som en del av kompetansestrategien for Tolletaten (Finansdepartementet, 2020b, s. 10). Samtidig finnes det i dag ingen tilgjengelig kompetansestrategi for etaten. En av informantene oppga i intervju at det hadde vært et arbeid tidligere, men at dette aldri ble noe mer enn et skrivebordsarbeid. Det er derfor noe uklart for meg hvilken kompetansestrategi Finansdepartementet henviser til, men jeg antar at det er det pågående arbeidet Tolletaten gjør nå i forbindelse med utarbeidelsen av kompetansemålbildet og den videre prosessen som følger av dette.

Det er også flere av informantene som peker på hvordan opprettelsen av studiet er et kompetansetiltak. Dette viser hvordan denne prosessen ikke følger den opprinnelige oppskriften om strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 14). I dette tilfellet gjennomfører man et kompetansehevende tiltak (etablering av ny utdanning) allerede før kompetansestrategien er utarbeidet, og selv før man har pekt på hvilke utfordringer en slik strategi skal hjelpe etaten å løse. Man går dermed direkte til tiltak, og ikke via kartlegging og undersøkelser. Dette fremstår i utgangspunktet som en lite hensiktsmessig metode, ettersom tiltakene jo har som hensikt å være virkemidler knyttet til en strategi. Likevel er informantene utelukkende positive til opprettelsen av bachelorprogrammet. Noen informanter mente at opprettelsen av bachelorutdanning fremfor intern etatsutdanning var nødvendig for å heve den tollfaglige kompetansen, og hevdet at en slik endring uansett ville skjedd før eller senere. En av informantene påpeker likevel en bekymring for rekkefølgen ting er gjort på, på denne måten:

«Dette med å kombinere, kombinere en strategi for kompetanseheving til ... Eller som bygger på en nyetablert bachelorutdanning som aldri enda er ... Det er ikke bare at det ikke er noen som er uteksaminert, men det er ingen som er tatt opp til den enda. Det kan jo være litt utfordrende.»

Rekkefølgen er som tidligere nevnt, ikke i henhold til oppskriften for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 14). Samtidig ser man at det har skjedd en rekke endringer i

etaten de siste årene, og det påpekes i virksomhetsstrategien at etaten har en kultur for kontinuerlig forbedring, og at man har ansvar for at ansatte har rett kompetanse ut fra etatens behov (Tolletaten, 2019b). Dette kan være en forklaringsfaktor til hvorfor bachelorprogrammet blir igangsatt allerede fra høst 2021. I tillegg ble det foretatt egne utredninger for programmet. Denne rekkefølgen kan bedre forklares gjennom strategi som praksis, hvor man blant annet ser på meningsdannelse som et ledd av strategiarbeidet (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 189). Ledelsen har tolket endringer både internt og eksternt, og fremført et budskap om at det er nødvendig med opprettelse av et bachelorprogram for å sikre fremtidig kompetanse. Det blir en subjektiv virkelighetsforståelse, hvor ledelsen handler strategisk for å fremføre sitt budskap til organisasjonen (Falkenberg & Stensaker, 2015, ss. 188-189). Dermed blir det strategisk arbeid, selv om det er ikke er en formell del av et strategiarbeid. Selv om Tolletaten ikke *har* en utformet kompetansestrategi, har den likevel *handlet* strategisk ved å utrede opprettelsen av bachelorgrad for seg selv, og gjennomføre tiltaket i forkant av en kompetansestrategi (Pettersen, 2020, s. 137).

5.3 Toppleders rolle

I april 2017 fikk Tolletaten ny leder, da Øystein Børmer tiltrådte som direktør (Finansdepartementet, 2017). Børmer kom fra stillingen som direktør i daværende Direktoratet for økonomistyring, som også sorterer under Finansdepartementet. Flere informanter peker i intervjuene på at dette markerer et stort skille i Tolletatens strategiarbeid. Informant 1 forteller følgende:

«Jeg merket jo veldig stor endring i april 2017. Da begynte Øystein Børmer som tolldirektør.»

Børmer kom fra Direktoratet for økonomistyring, et direktorat som har som en av sine hovedoppgaver å tilrettelegge for god organisering og ledelse i statlige virksomheter (Finansdepartementet, 2020a). Der ledet han også en krevende omstillingsprosess, hvor direktoratet la ned flere kontorsteder og endret den interne organisasjonsstrukturen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Gjennom dette arbeidet pekte han blant annet på at han som leder vektlegger å ta beslutninger, sikre kapasitet i ledelsen og ansvarliggjøre ledergruppen. Utredningsarbeid, analyser og planlegging har han i større grad

foretrukket å delegere til andre deler av organisasjonen. Det er naturlig å anta at hans bakgrunn og oppfatninger også har påvirket den nåværende prosessen som Tolletaten gjennomfører. En annen informant uttaler for eksempel:

«... vi har en ny direktør som er ekstremt systematisk på det meste av den type ting, så han har nok hatt mer fokus på det.»

5.3.1 Økt fokus på strategisk arbeid

Ifølge informantene merket altså etaten et fokusskifte i forbindelse med direktørskiftet, hvor mål- og resultatstyring tydelig ble satt på kartet i etaten. En av informantene påpeker til og med at Børmer skal ha omtalt seg selv som «målstyringens gudfar i Norge». Dette kan også tyde på at Finansdepartementet så behov for en endring i styringsfilosofien i Tolletaten, ettersom det er departementet som har ansvar for ansettelsen (Finansdepartementet, 2017). Mål- og resultatstyring har fått en stadig større plass i offentlige virksomheter, og det er ikke unaturlig at departementet så det som nødvendig å få på plass en leder som har solid erfaring, og er opptatt mål- og resultatstyring. Allerede hans første år pekes det på at resultat- og økonomistyring er profesjonalisert og styrket gjennom året (Tolletaten, 2018, s. 34). I tillegg har man startet et arbeid hvor man skal videreutvikle mål- og resultatstyring i etaten, et arbeid som ble videreført i både 2018 og 2019 (Tolletaten, 2019a, s. 28). Årsrapportene utarbeides for å informere overordnet departement om hvordan måloppnåelsen på fastsatte mål har vært det gjeldende året, og det er derfor verdt å merke seg at disse tingene trekkes frem i rapporten. Det påpekes også at denne videreutviklingen skjer i samarbeid med departementet (Tolletaten, 2019a, s. 28), så det er derfor tydelig at dette er ønskelig fra departementets side også.

I tillegg opplevde Børmer å komme til en organisasjon som akkurat hadde utarbeidet ny virksomhetsstrategi, uten at han var delaktig i dette arbeidet. En av informantene omtaler det på denne måten:

«... også når det strategiarbeidet ble slutført så kom jo da Øystein Børmer inn, ikke sant. Så han adopterte på en måte en strategi som i utgangspunktet ikke var hans da. Så jeg tror at når han nå har satt i gang en ny strategiprosess så har han ønsket å gjøre den sin, sitt styringsdokument.»

Informanten oppfatter altså at direktøren ønsker en tydelig involvering i utarbeidelse av strategi. Ettersom dette ikke var tilfelle med den nåværende virksomhetsstrategien for Tolletaten, kan det ha økt hans oppmerksomhet mot utarbeidelsen av en kompetansestrategi, og dermed også utarbeidelsen av kompetansemålbilde i etaten. Hadde direktøren deltatt i arbeidet med en virksomhetsstrategi, er det ikke sikkert hans behov for involvering i kompetansemålbildeprosessen hadde vært like stor. Lai (2013, ss. 13-14) peker på at det ikke vil være nok involvering fra toppleder å kun delta i utarbeidelsen av virksomhetsstrategi, og overlate utarbeidelsen av kompetansestrategi til andre deler av organisasjonen. En virksomhetsstrategi skal gi klare rammer for hva organisasjonen skal prioritere de kommende årene, og en kompetansestrategi skal være i tråd med denne, og bygge opp under dens mål (Lai, 2013, s. 14). Derfor må toppleder også aktivt delta i arbeidet med kompetansestrategi. Informantenes oppfatning om at direktøren er involvert i denne prosessen fordi han ikke fikk delta i annet strategiarbeid kan være tilfelle, men man finner ikke støtte for at dette er en god metode for strategiarbeid.

5.3.2 Direktøren som deltager

Dette aktive ansvaret som Børmer viser ut i organisasjonen, er dermed i tråd med Lais tanker om strategiarbeid. Det innebærer at ledelsen hele veien må involvert i prosessen, og bli fortløpende informert (Lai, 2013, ss. 31-32). Børmer har vært en aktiv direktør, som har tatt eierskap til de endringene som har skjedd i organisasjonen (Borvik, 2018, s. 8). Ved å forankre strategi og endringer i ledelsen, sikrer man at disse blir mål for hele organisasjonen, og at toppledelsen peker på dem som styringsverktøy i den daglige driften. Hvis ledelsen ikke er involvert i denne prosessen, kan det bli et verktøy de ikke ønsker å bruke, for eksempel fordi de ikke kjenner seg igjen i mål og tiltak for å nå målene. Da blir det en strategi på papiret, men som ingen i organisasjonen følger opp, og benytter aktivt.

I tillegg kan Børmer som person og hans tanker om strategi påvirke både prosess og resultat. Strategi som sosial praksis vektlegger i større grad enn Lai enkeltmennesket og dets betydning for strategiarbeidet. Som øverste leder kan han ofte ha et overordnet blikk for helheten, fremfor kun enkelte deler av organisasjonen (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 190). Samtidig kan han også være preget av eksterne aktører som andre i organisasjonen ikke påvirkes av i samme grad. For direktøren vil dette særlig gjelde Finansdepartementet, ettersom det formelt er direktøren som er ansvarlig overfor dem.

Børmer har det øverste ansvaret for utarbeidelsen av kompetansemålbilde, men det kan likevel drøftes hvorvidt han er en aktiv deltager slik strategi som praksis bruker definisjonen. Selve arbeidet med målbildet er satt bort til andre i organisasjonen, og det er også leid inn kompetanse på området i form av en konsulent. Denne konsulenten er ikke benyttet på grunn av sin kjennskap til etaten, men på grunn av sin kompetanse med å utarbeide målbilder og strategier i større virksomheter (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 186). Da blir det først og fremst denne ressursen som er en aktiv deltager i arbeidet, og som utøver strategiarbeid i denne prosessen. Denne ressursen har samtidig hatt tilgang til toppledelsen, og dermed blir Børmer involvert og kan formelt sett være eier av prosessen, uten at han må håndtere det daglige arbeidet. Dette er i tråd med hva strategi som praksis har pekt på, og viser hvordan strategiarbeid har utviklet seg (Falkenberg & Stensaker, 2015, ss. 185-186). Direktøren har som øverste leder og ansvarlig, egeninteresse i å påvirke arbeidet slik han ønsker, og er en deltager i arbeidet på denne måten (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 185). Det viktigste for direktøren vil være at øvrige organisasjonsmedlemmer oppfatter han som involvert og tilstedeværende i disse prosessene, ettersom det danner grunnlaget for at strategien blir fulgt opp i alle deler av etaten.

5.4 Divisjonsdirektørenes rolle

Divisjonsdirektørene har ifølge prosjektleder hatt en aktiv rolle i å peke på mulige medlemmer av referansegruppen som har deltatt i arbeidet med kompetansemålbilde, og godkjenne hvem som deltar. Det er ingen divisjonsdirektører som selv har deltatt i arbeidet med kompetansemålbilde, og de er følgelig derfor ikke til stede i referansegruppen. Informantenes uttalelser tyder på at det heller ikke oppleves som at direktørene har dette arbeidet høyt på egen agenda. For eksempel er det ikke formalisert hvordan divisjonsdirektørene skal involveres i arbeidet underveis. Ingen av informantene har faste møter med ledelsen for å diskutere arbeidet, og informasjonen som kommer frem i referansegruppens arbeid. Likevel peker flere informanter på at ledelsen er interessert, og at deres direktør er godt nok informert. Prosjektleder sa seg enig i at divisjonsdirektørene ikke har vært spesielt involverte frem til nå i prosessen, men pekte på at arbeidet frem til nå bar preg av et forarbeid. Gruppen har derfor sett det som mer naturlig at divisjonsdirektørene blir involvert når man kan presentere et utkast de kan ta stilling til, fremfor at de skal delta i utarbeidelsen av dette utkastet.

Den manglende involveringen fra divisjonsdirektørens side, fremstår som et avvik fra teorien om en involvert toppledelse (Lai, 2013, ss. 13-14). Divisjonsdirektørene utgjør en del av toppledelsen (Tolletaten, 2020c), og burde dermed ha en sentral posisjon i prosjektet. Strategi som praksis peker på at dette behovet kanskje ikke er like prekært som Lais oppskrift kan oppgi. Det vil nemlig finnes en rekke aktører som ønsker å påvirke strategien (Pettersen, 2020, s. 150), og som kanskje også bør få påvirke den. Dette gjør at det ikke er behov eller plass til alle topplederne på den samme måten. Kanskje er det mer hensiktsmessig at en mellomleder representerer sin divisjon i arbeidet, ettersom denne personen vil kunne kjenne til flere hensyn og situasjoner som både nederste og øverste ledd opplever (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 185). Det indikerer at divisjonsdirektørens manglende involvering er et tegn på at man har istedenfor involvert organisasjonsmedlemmer som kan utføre oppgaven like tilfredsstillende, hvis ikke bedre.

Det er likevel litt interessant å kunne peke på at man oppfatter direktøren som involvert, men de ulike divisjonsdirektørene som lite involverte. Det er et paradoks at den øverste lederen fremstår på en slik måte for informantene, når toppledergruppen samlet ikke evner det samme. Samtidig er det ingen av deltagerne som uttrykker direkte misnøye med egen divisjonsdirektør i forbindelse med dette prosjektet. Informant 2 ordla seg slik:

«Altså, han er godt nok involvert tror jeg, sånn som utviklingsarbeidet er nå. ... Det kompetansemålbildet og det kompetansestrategiarbeidet vil på en måte bli mer aktuelt for han å ha fokus på nå som strategien begynner å lande, fordi da skal vi begynne å diskutere hvordan den strategien skal operasjonaliseres, og hva som skal til for at den skal kunne sette settes ut i live. Jeg tror at målbildet blir ... Det kommer til å komme høyere opp på agendaen etter hvert.»

Slik jeg har tolket informantene, oppfattes det som unaturlig at divisjonsdirektørene skulle vært veldig aktive i utarbeidelsen av kompetansemålbildet. Det handler både om tid, og andre hendelser i divisjonene, og etaten ellers. Samtidig fremstår det som at flere skulle ønske seg en mer formalisert arena hvor man kan diskutere dette prosjektet, for eksempel i form av et fast møte med direktøren i etterkant av referansegruppemøtene. Dette ville også kunne skape involveringen fra ledelsesnivået, uten at ledelsen selv måtte være til stede i referansegruppen.

5.5 Forståelse for egen rolle

Informantene ble spurt i intervjuene om de hadde noen tanker om hvorfor de var blitt valgt ut til dette arbeidet. Det var forskjellige svar knyttet til dette, og det er et interessant funn i lys av begge teoretiske bidrag. Informant 1 formulerte seg blant annet slik:

«... det er ikke en jobb som er direkte relatert til den stillingen og den rollen. Det er ... det er vel mer fordi jeg har hatt en interesse for kompetansebygging i Tolletaten i mange år.»

Informanten påpeker at kompetansearbeid eller strategiarbeid ikke inngår som del av de daglige arbeidsoppgavene. Personen har utmerket seg utenfor sin opprinnelige rolle, og blitt forespurt om å delta i arbeidet. Flere av informantene, inkludert denne, peker også på at man som deltager skal ivareta egen divisjons arbeidsoppgaver, utgangspunkt og oppfatninger. Man representerer noe annet enn bare seg selv. Likevel er det ingen som kan peke på hvordan de sikrer at deres meninger er i tråd med divisjonen. Det finnes ingen formaliserte tiltak innført av den enkelte deltager, eller referansegruppen som helhet, for å sikre at de ulike divisjonens syn blir hørt fullt ut. Istedenfor er det en tillitsbasert løsning, hvor medlemmer må ha tillit til at de andre representerer sin divisjon på en hensiktsmessig måte. Dette trenger ikke nødvendigvis bety at man til enhver tid skal gjengi divisjonens meninger, eller divisjonsdirektørens meninger. Det kan også innebære å se det store bildet, og tenke på hva som er best for organisasjonen som en helhet. Kanskje vil det gi totalt sett gi bedre løsninger, enn hvis alle kun skal representere sin organisatoriske plassering.

Dette er kanskje den mest påfallende faktoren som Lai ikke bemerker. Det blir ikke sett på hvem som deltar i et slikt arbeid, og hvordan det kan påvirke resultatet. Det påpekes at toppledelsen må være aktivt involvert (Lai, 2013, s. 14), men det tas ikke videre stilling til hvordan arbeid med kompetanseanalyse skal organiseres og gjennomføres i en organisasjon. Dette resulterer i en vesentlig mangel ved oppskriften, og gjør at ulike organisasjoner vil løse det på ulike måter. Kanskje vil man heller ikke ha et bevisst forhold til deltakere, organisering og tilrettelegging for selve prosjektet. Det kan i verste fall forhindre ønsket resultat, nemlig en strategi som blir brukt av alle ledd i organisasjonen.

Ved å peke på deltagere, metoder og prosesser er dette derimot svært til stede i perspektivet strategi som praksis (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 184). Dette er også et av perspektivets store fordeler. Gjennom å benytte dette perspektivet må man se nærmere på hvordan strategi faktisk utøves, ikke bare hvordan det ser ut på papiret (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 193). Gjennom å benytte strategi som sosial praksis vil man kunne fremheve hvordan den enkelte deltager og hvilke meninger de velger å fremheve, påvirker både gruppen, men også det endelige resultatet (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 190).

Prosjektleder påpekte også at deltagerne har deltatt i arbeidet i ulik grad. Det er ikke alle som har vist den samme entusiasme overfor prosessen, og heller ikke engasjert seg i diskusjonene. Det kan være mange grunner til dette. En svært nærliggende årsak å tenke på, er selvfølgelig tid, eller kanskje mer nøyaktig mangelen på tid. Derfor er vanlig å invitere ulike deler av organisasjonen inn i arbeidet i ulike faser, for å sikre at arbeidet blir prioritert (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 190). I dette tilfellet ser man også at den enkelte deltager er blitt spurt på forhånd, og det er avklart med ledelsen. Likevel blir kompetansemålbildeplassen prioritert i ulik grad av ulike deltagere. Dette kan få konsekvenser. Tolletaten har satt sammen en bred gruppe, og dette skyldes at man ønsker innspill fra alle deler av organisasjonen (Falkenberg & Stensaker, 2015, ss. 190-191). Når noen da ikke følger opp dette på samme måte som de resterende deltagerne, vil det kunne resultere i at det ikke blir en like bred prosess som ønsket. I tillegg kan man risikere at prosessen og resultatet får ulik forankring i organisasjonen, og at noen divisjoner i langt større grad følger den opp videre. Dette kan bli skadelig for organisasjonen som helhet på lengre sikt.

6. Avstand internt i etaten

Kombinasjonen av operativt personell og støttefunksjoner er spesielt for en etat som Tolletaten. Det operative personellet har lav formell utdanning, men til gjengjeld høy kompetanse om etatens hovedoppgaver. Støttefunksjoner bærer preg av høyere utdanning, men mindre inngående kjennskap til den operative hverdagen på grensen. Disse to utgangspunktene skal så omforenes i arbeidet om en best mulig tolletat. Det krever godt samarbeid, og en forståelse for hverandres funksjon i etaten. Det er derfor interessant å studere hvordan denne sammensetningen påvirker et strategiarbeid. Dette kapittelet tar derfor først for seg intern avstand, ved å vise hvordan det finnes en relativt smal kjernekompetanse i organisasjonen. Denne kompetansen er det vanskelig for andre å få full innsikt i, inkludert andre ansatte i Tolletaten. Videre vil det bli fremhevet hvordan informantene mener dette påvirker både arbeidet med strategi, og det øvrige arbeidet i etaten. Til slutt vil det også bli analysert hvordan dette legger føringer for kommunikasjon utover i etaten om kompetansemålbildeprosessen.

6.1 Kjernekompetanse i Tolletaten

Den tollfaglige kompetansen som tollerne besitter, kan betraktes som kjernekompetansen i Tolletaten (Lai, 2013, s. 65). For Tolletatens kunder, som inkluderer både offentlige organisasjoner, privatpersoner og næringslivet, er det den tollfaglige kompetansen som skiller etaten fra andre virksomheter. Det kommer til uttrykk gjennom etatens leveranser (Lai, 2013, s. 65). Det gjelder både i form av grensekontroll, kontroll av vareførsler og etterretningsarbeid. Da vil kunden være staten Norge, og også oss som innbyggere. I tillegg leverer de rådgivning og veiledning til næringsliv og privatpersoner, slik at man gjennomfører korrekt fortolling og unngår å bli straffet for feil. Dette er helt avgjørende leveranser for hvordan kunden opplever Tolletaten (Lai, 2013, s. 65). Dette er i tillegg en unik kompetanse, som man ikke kan hente fra andre steder. Det er kun Tolletaten som har tilgang på denne kompetansen. De sørger også for påfyll av mennesker med denne kompetansen gjennom den interne etatsutdanningen.

Ettersom personer kan forlate organisasjonen, og ta med seg kompetansen til en annen arbeidsgiver, vil man kunne drøfte hvorvidt kompetansen er helt unik. For eksempel vil andre virksomheter, som fraktfirmaer, større internasjonale selskaper og andre ha nytte av en tollfaglig kompetanse. Samtidig er kompetansen unik, fordi det finnes ikke andre

organisasjoner som kan levere det samme produktet til kunden. Tolletaten har monopol på disse tingene i Norge. I tillegg er det en kompetanse som er vanskelig å dele opp, og konkretisere bestanddelene av (Lai, 2013, s. 66). Det store kompetansefortrinnet for dem med tollfaglig bakgrunn, er innsikten de har i ulike deler av grensearbeid, og hvordan de kan langt mer enn bare en enkelt del av virksomhetens arbeidsområde. For eksempel vil en tollinspektør kunne utføre arbeid på vegne av vareførselsdivisjonen, selv om personen er plassert i grensediisjonen. I tillegg er erfaring og realkompetanse viktige elementer for suksess for en toll. Det er derfor ikke enkelt å kopiere denne kompetansen, selv om man skulle ha tilgang til den formelle kompetansen. Dette gjør Tolletaten som organisasjon sårbar (Lai, 2013, s. 66). Hvis mange personer med høy kompetanse forlater organisasjonen samtidig, eller innenfor et kort tidsrom, vil dette kunne få konsekvenser for produktet etaten evner å levere. Man er avhengig av at kompetansen blir i organisasjonen, og ikke forsvinner med enkeltmennesket. Organisasjonen selv besitter ikke kompetanse, og er derfor avhengig av bestanddelene som inngår i den (Lai, 2013, s. 22).

6.2 Tollfaglig kompetanse mot annen kompetanse

Flere av informantene peker på at det stor avstand mellom de ulike faggruppene internt i etaten. Det går et tydelig skille mellom ansatte med tollfaglig kompetanse og ansatte med annen kompetanse. En av informantene forteller:

Man kjenner ikke kjernevirksomheten godt nok. Man kjenner ikke utfordringsbildet som ligger i kjernevirksomheten godt nok når man jobber i administrasjonen. Det er alt for lite kompetanse på det.

Ansatte i uniform og med tollfaglige arbeidsoppgaver opplever en annen arbeidshverdag enn for eksempel ansatte i HR-seksjonen som sitter i en direktoratsfunksjon. Det er vanskelig for tollere ute på grensen å forstå kollegaer i direktoratet, og hva deres arbeidsoppgaver betyr for dem. Tilsvarende er det vanskelig for personer som sitter langt unna den operative hverdagen å forstå hva det innebærer å stå på grensekontroll på Svinesund eller Gardemoen. Dette skillet kommer også frem i selve referansegruppen. Det er varierende grad av tollfaglig kompetanse i gruppen, og flere peker på at det er en mangelvare. En informant uttalte dette i klartekst:

«Det er forholdsvis langt mellom de med tollfaglig kompetanse eller tollfaglig utdanning som sitter inn i dette arbeidet.»

Dette innebærer at kompetansen som er virksomhetens kjernekompetanse, i liten grad er direkte representert i referansegruppen. Dette trenger ikke nødvendigvis være en ulempe, ettersom det finnes alternative måter å ivareta denne kompetansen på i kompetansemålbildet. Det mest avgjørende vil være å sikre at denne kompetansen bevares i organisasjonen, og at den utvikles i tråd med organisasjonens behov. På denne måten opprettholder man både høy yrkesstolthet, og sterk tilhørighet til profesjonen (Lai, 2013, s. 66). Informant 5 forklarer følgende om medlemmene i referansegruppen og deres arbeidsmetodikk:

De som sitter i den referansegruppen er egentlig stabene i de ulike divisjonene, og så er det sånn at de som sitter i referansegruppen også tar med forslag tilbake til egen divisjon og diskuterer det med fagpersonene.

Man har en referansegruppe bestående av personer fra stabene i de ulike divisjonene som deltar i referansegruppen. Disse personene har god kjennskap til egen divisjon, samtidig som de har stillinger hvor man kan forvente at de vil ha et helhetlig blikk på organisasjonen. Det er også forventet at de vil kunne delta i fagdiskusjoner om begrepsavklaringer, fremtidig kompetansebehov og utvikling i etaten. Da er det viktig at man ikke utelukkende er opptatt av eget fagfelt, men ser den overordnede organisasjonen og dens behov. Disse personene kan dermed gjøre en god jobb i en slik referansegruppe.

Det er ingen informanter som oppgir at det er opprettet en organisert diskusjonsgruppe med fagpersoner i egen divisjon, som de kan drøfte med. Det fremstår som mer uformelle diskusjoner, hvor deltageren selv må ta initiativ til tilbakemeldinger og diskusjon.

Denne tilnærmingen kan gi dem faglige innspill på faktorer de kanskje ikke har så godt kjennskap til. Dette forutsetter dog at deltageren i referansegruppen kjenner sin egen divisjon, og vet hvem man skal kontakte for diskusjon. Hvis deltageren drøfter disse faglige problemstillingene med feil personer i organisasjonen, kan det påvirke utfallet negativt. Det er dermed i større grad preget av enkeltpersoners innsats og kompetanse, enn en tilrettelegging fra organisasjonens side.

Denne løse organiseringen av arbeidet kan bli en barriere for suksess. En manglende forståelse for hverandres arbeidsoppgaver og tilhørighet i organisasjonen kan føre til at man ikke evner å samles på tvers av organisasjonen om et felles kompetansemålbilde. Medarbeidere «på gulvet» har ofte verdifull innsikt i hvilke oppgaver som venter dem, hvordan de utfører dem, og hva utfordringene er (Lai, 2013, s. 77). Ved å ikke inkludere dem tidlig i prosessen, kan man få et kompetansemålbilde som deler av etaten ikke kjenner seg igjen i, og ikke kan benytte som styringsverktøy. Hvis man istedenfor hadde tatt utgangspunkt i metodene brukt i kompetansemålbildeprosessen, kunne man sett at normer og verdier preger etaten i større grad enn man først kan få inntrykk av. Den store avstanden internt henter om en etat preget av en innarbeidet kultur om at tollfaglig bakgrunn og ikke-tollfaglig bakgrunn markerer et absolutt skille blant medlemmene. Istedenfor å betrakte organisasjonen på makronivå gjennom å involvere øverste ledelse, og enkelte stabsansatte fra de ulike divisjonene, kunne man fokusert mer på mikronivå (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 189). Dette hadde gitt en større forståelse av den enkeltes arbeidshverdag, og utfordringer.

Det må også erkjennes at i en organisasjon med over 1500 ansatte, vil det være vanskelig å etablere et kompetansemålbilde som hver enkelt vil kjenne seg igjen i. Det finnes en rekke ulike arbeidsoppgaver i etaten, i tillegg til at man har ulike utfordringer knyttet til regional plassering, og mer spesifikke utfordringer som kun gjelder i små deler av organisasjonen. Det kan derfor være vanskelig å oppnå idealet om en bred forankring, nesten uavhengig av hvordan man organiserer en slik utredning. Man må i tillegg velge en sammensetning av medlemmer som vil kunne arbeide i fellesskap, og oppnå et kompetansemålbilde som etaten kan benytte seg av i tiden fremover. Dette er utfordrende for en organisasjon som Tolletaten.

6.3 Forankring og kommunikasjon i organisasjonen

En strategi må kommuniseres ut i organisasjonen for at den skal bli kjent, og bli et verktøy medlemmene har mulighet til å ta i bruk. Kommunikasjon er dermed en nødvendig konsekvens av et strategiarbeid, og hvordan strategien kommuniseres ut i organisasjonen vil også påvirke dens suksess. I tillegg må kommunikasjonsarbeidet gi medarbeiderne økt forståelse for hvorfor strategien er nødvendig (Gunnigle & Moore, 1994, ss. 78-79). Dette vil være toppledelsens ansvar, i tråd med ansvaret de også bærer for strategiprosessen (Lai, 2013, ss. 31-32). Det vil også være muligheter for å kommunisere et pågående strategiarbeid, og involvere organisasjonen på et tidlig tidspunkt i prosessen. Dette vil kunne gi prosessen en

sikrere forankring i organisasjonen, men samtidig risikerer man at det skader prosessen ved at man for eksempel ikke evner å forenes om et felles syn på hvor organisasjonen skal i fremtiden. Det er derfor viktig at man har et bevisst forhold til hva man ønsker fra kommunikasjonsarbeidet, slik at det tjener målet fremfor å skade det.

6.3.1 Forankring gjennom deltagerne?

Referansegruppen inneholder medlemmer fra alle divisjoner i Tolletaten. Dette tyder på at man ønsker seg en bred forankring i etaten, hvor man involverer alle deler av organisasjonen. Samtidig er deltagerne i stor grad ansatt i stab i divisjonene, og ingen av dem er for eksempel i operativ tjeneste. Informantene mener likevel at sammensetning av gruppen kan skape legitimitet, ved at man har involvert de rette personene. Informant 4 beskriver det på denne måten:

Jeg tror sammensetningen av gruppen i seg selv er sånn at den skal skape legitimitet. At du har involvert alle de viktige eller hva skal jeg si, alle de riktige ... Altså at du har involvert alle nøkkelpersonene fra alle divisjoner.

Av intervjuene kommer det frem uenighet om hvorvidt det er en utfordring at den tollfaglige kompetansen ikke er sterkt representert i referansegruppen. Enkelte peker på at det ikke er en utfordring fordi man kjenner etaten gjennom flere års arbeid. Det kan også være en fordel med medlemmer som er fra stab, fordi man i større grad kan ivareta hele divisjonens behov og se dette i sammenheng med etatens øvrige behov. Slik ser medlemmene det større bildet, og kan i fellesskap utforme et kompetansemålbilde som ivaretar hele etaten. Andre informanter peker på at medlemmene av referansegruppen ikke kjenner utfordringer i etaten godt nok, og at det er problematisk i dette arbeidet. Hvis man ikke vet hvordan arbeidet på grensen er, hvordan skal man da utforme et kompetansemålbilde som peker på utfordringer knyttet til dette? Man risikerer da at kompetansemålbildet går glipp av viktige deler, og at operative tjenestemenn ikke finner sin arbeidshverdag beskrevet i dette målbildet.

Intervjuene i forbindelse med dette arbeidet er gjort med deltagere av referansegruppen. De kjenner derfor naturlig nok til arbeidet med kompetansemålbilde, men i intervjuene ble de utfordret på sine tanker om hva organisasjonen ellers kjenner til om dette arbeidet. En av informantene ordla seg slik:

Jeg vet ikke hvor kjent det er. Jeg tror ikke det er kjent i det hele tatt. Jeg vet ikke hva HR har gjort. Det er kjent blant de som sitter i gruppa, men jeg tror ikke det er kjent blant tollere. Jeg har ikke sett at det har vært noen profilering av arbeidet, men jeg tror nok at folk opplever det som ... Jeg tror også det er et område som folk har veldig mye meninger om.

Informanten oppfatter altså at det er et tema organisasjonens medlemmer i utgangspunktet er opptatte av. Dette er også naturlig, gitt at arbeidet har som mål å påvirke den fremtidige Tolletaten og hvilke krav den stiller til sine medlemmer. Det mest interessante er at selv om det er et tema som mange mener noe om, så er man i liten grad opptatte av å fortelle om at denne prosessen pågår og hva den innebærer. Det betyr at det kan finnes medlemmer av organisasjonen som ønsker å være aktive deltagere, men som ikke får mulighet til det.

Prosesser som inngår i strategiarbeid, kan ofte fremstå som diffuse og lite håndfaste for mange (Whittington, 2006, s. 619). Det er i utgangspunktet vanskelig for en organisasjon å fange opp strategiarbeid, og forstå hva dette betyr for fremtiden. God kommunikasjon kan forhindre denne diffusheten, og starte arbeidet med meningsdannelse som er i tråd med ledelsens ønsker (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 189). Likeledes kan dårlig kommunikasjon fremheve diffusheten, og resultere i at samme strategi oppfattes veldig ulikt i organisasjonen. En måte å kommunisere med den øvrige organisasjonen på, ville være å invitere dem inn i dette arbeidet. Da etablerer man flere deltagere, som alle vil få muligheten til å påvirke. Gjennom å holde arbeidet ukjent i organisasjonen, stenger man av deres mulighet til å påvirke, og man kan gå glipp av taus kunnskap som befinner seg i organisasjonen (Whittington, 1996, s. 733). I tillegg vil organisasjonen kunne oppfatte resultatet ulikt, fordi det ikke har vært en meningsdannende prosess til stede (Falkenberg & Stensaker, 2015, s. 189).

6.3.2 Bachelorgrad som en brobygger

Den nye bachelorgraden iverksettes fra høsten 2021. Det betyr at den interne etatsutdanningen som tidligere har vært kriteriet for ansettelse som tollfaglig ressurs, legges ned og erstattes av en bachelorgrad som tilbys i samarbeid med Universitetet i Stavanger. Denne endringen har fått positiv mottakelse i organisasjonen, og fremstår som en avgjørelse den helhetlige

organisasjonen står bak. Innføring av bachelorgrad innebærer at over tid vil større deler av organisasjonen inneha en formell utdanning, gjennomført ved universitet eller høyskole. Både informant 2 og 3 er opptatt av at dette kan bidra til å bygge bro mellom operativt ansatte og støttefunksjoner:

«Akademiseringen av tollfaget, jeg tror det vil bidra til å løfte den faglige diskusjonen, og systematisere den mer. Du får faset det mer inn i litt sånne skoleretninger. Altså, sånn som man er vant til å være faglig uenig da.»

«Og jeg tror nok at når man nå også etter hvert hever kompetansen på det operative mannskapet ute, så håper jeg at det gjør at det kanskje jevner seg litt mer da. For det er noe med at hvis det er veldig stort gap mellom kompetansen, hvert fall den formalkompetansen i ulike grupper i samme etat, så kan det veldig fort bli gnisninger.»

Informantene savner at det er rom for faglige diskusjoner, og at disse involverer alle områder av organisasjonen. Man ser at etaten ikke tilrettelegger for det, og at ikke alle deler av organisasjonen er komfortable med å delta. Dette kan bli en utfordring på tvers av organisasjonen, men også internt i de to fagdivisjonene hvor den tollfaglige bakgrunnen er mest til stede. I tillegg opplever man at konflikter og uenigheter kan komme som en konsekvens av manglende forståelse for hverandres fagfelt. Flere informanter peker også på at ansatte i operative deler av Tolletaten undervurderer egen kompetanse. Kanskje er de ikke komfortable med å diskutere med andre deler av organisasjonen, som følge av en skjevhet i formelt utdanningsnivå. Dette kan skade organisasjonen ved at man ikke drøfter seg frem til de beste tiltakene, systemene og rutinene. Etablering av bachelorgraden vil ifølge informantene kunne skape et bedre debattklima, hvor alle deler av organisasjonen ønsker å delta i større grad enn det som er tilfelle i dag. Dette vil også kunne lede til færre gnisninger, fordi man drøfter problemstillinger i lys av faglig kunnskap og man godtar faglig uenighet. Informantenes svar hintet om at man i dag opplever at faglig uenighet i større grad oppfattes som andre ting enn nettopp det. Dette skaper unødvendige gnisninger som igjen kan få konsekvenser for Tolletaten som organisasjon.

7. Konklusjon

Denne oppgaven har sett på hvordan arbeidet med kompetansemålbilde i Tolletaten er i tråd med Linda Lais oppskrift for strategisk kompetanseledelse. Tolletaten er en etat som mange kjenner til, men som man kanskje ikke vet så mye om. Gjennom å bruke Tolletaten som case for oppgaven, ønsket jeg å fremheve viktigheten av å arbeide strategisk med kompetanse i en etat som er preget av et spenningsforhold mellom kjernevirksomhet og annen virksomhet. Som utgangspunkt for teorien i oppgaven, har jeg benyttet strategisk kompetanseledelse. Oppskriften er mye benyttet blant norske organisasjoner, og den fremstår som en soleklar ledestjerne på dette feltet. Derfor ønsket jeg å utfordre denne teorien. Det er gjort gjennom å se på hvordan strategi som praksis kan tilby utfyllende eller utfordrende tanker til strategiarbeid.

I analysekapittelet har jeg vist hvordan oppskriften for strategisk kompetanseledelse følges i varierende grad i arbeidet med kompetansemålbilde. Blant annet er selve prosessen en tydelig del av oppskriften. Samtidig har man gjennomført tiltak allerede før strategien er ferdig utformet. I bruken av strategi som praksis peker jeg på områder hvor den fungerer utfyllende til strategisk kompetanseledelse, for eksempel viktigheten av kommunikasjon i et strategiarbeid. Strategi som praksis utfordrer også strategisk kompetanseledelse på at oppskriften mangler beskrivelser av ulike roller, og at den ikke sier noe om hvordan man fasilitere et strategiarbeid. Teorien utfordrer også Tolletaten på manglende rolleforståelse, og for lite bevissthet rundt hvordan kultur og verdier påvirker arbeidet.

7.1 Hva kan Tolletaten lære av dette?

Tolletaten planlegger å ferdigstille kompetansemålbildet sommeren 2021. Dette skal skje gjennom forankring i toppledergruppen, noe man fremhever som en forutsetning for at det vil ligge maksimal kraft og støtte bak det endelige resultatet. Videre arbeid vil være utarbeidelse av en kompetansestrategi, på bakgrunn av både kompetansemålbildet og virksomhetsstrategi. I lys av dette arbeidet vil det være viktig for etaten å sikre at alle deltagere involveres, og får mulighet til å gi innspill. Dette ville også kunne bygge ned noe av avstanden som man finner mellom tollfaglige tjenestemenn og andre aktører i organisasjonen. Dette kan sikres gjennom bruk av fagforeninger eller intervjuer med enkeltpersoner i etaten. Det er viktig at toppledelsen er involvert i arbeidet, og man kan i større grad formalisere involvering fra divisjonsdirektørene som har plassert medlemmer i referansegruppen.

Det er avgjørende hvem som deltar i et slikt arbeid, og det er viktig å sikre deres tilstedeværelse. Etaten har i arbeidet opplevd at enkelte deltagere melder seg av arbeidet, og i liten grad deltar på gruppemøter. I tillegg gis det i varierende grad tilbakemelding på utkast som prosjektledelsen presenterer. Dette kan skape en skjevhet i hva som vektlegges, og utfordrer den opprinnelige balansen av deltagere fordelt mellom divisjoner og fagområder. Man risikerer at enkelte fagområder i større grad får gjennomslag for egne behov og ønsker, fordi representanten deltar aktivt i arbeidet. Tilsvarende kan andre områder bli nedprioritert, fordi representanten i mindre grad har deltatt. Dette er uheldig for etaten som helhet, og samtidig ledelsens oppgave å forhindre. Ved å formalisere arbeidet internt i den enkelte divisjon kunne man involvert både divisjonsdirektør og andre tilhørende i divisjonen, i større grad enn det som har vært tilfelle til nå.

7.2 Avgrensninger og videre forskning

Oppgaven har først og fremst sett på hvordan Tolletaten har arbeidet strategisk med kompetanse, og analysert hvordan det er i tråd med strategisk kompetanseledelse og strategi som praksis. I tillegg til å svare på problemstillingene, har målet vært å kunne gi råd om hvordan Tolletaten kan fortsette, og videreutvikle dette arbeidet. Kompetansemålbildet danner fundamentet for en fremtidig kompetansestrategi, sammen med virksomhetsstrategien. Derfor er det avgjørende at dette arbeidet har forankring i organisasjonen, og gir et bilde etaten kjenner seg igjen i.

Ved å bruke Tolletaten som casestudie, gir oppgaven innsikt i hvordan strategisk kompetansearbeid kan skje i en organisasjon preget av intern avstand og et spenningsforhold mellom operative oppgaver og støttefunksjoner. En forståelse av prosesser bak, ulike roller, behov for forankring og kommunikasjon er stikkord for hvordan man kan forstå strategiarbeid. Selv om det er gjennomført en studie av en konkret organisasjon, vil oppgaven kunne ha overføringsverdi til andre virksomheter. Det finnes en rekke organisasjoner som står i et spenningsforhold mellom ulike profesjoner, og hvor en kompetansestrategi må ha som mål å forene disse verdenene.

Strategi er et stort tema, og det finnes en rekke teoretiske bidrag på feltet. Det finnes andre teorier enn strategi som praksis som vil kunne utfylle og utfordre strategisk

kompetanseledelse. I tillegg er det heller ikke sagt at strategisk kompetanseledelse må benyttes når man skal utarbeide en kompetansestrategi. Begge teorier mangler innsikt i hvordan man kan jobbe strategisk samtidig som organisasjonen befinner seg i en endringsprosess. Dagens samfunn stiller stadig flere krav til organisasjoner, som følge av blant annet digitalisering. Dette sender organisasjoner ut i endringsprosesser som kan bli kontinuerlige, og da er det behov for å kunne gjøre strategisk arbeid samtidig som man er i endring. Dette finnes det ut fra denne studien, ingen tydelige svar på i dag. Det betyr heldigvis ikke at dette svaret ikke finnes. Og skulle det ikke finnes i dag, danner det rom for spennende forskning i fremtiden.

8. Litteratur

- Basma, F. (2020, Mai 25). *Strategisk kompetanseutvikling – styring eller ledelse? En kvalitativ analyse av møte mellom ideal og praksis i en klinisk avdeling ved Oslo Universitetssykehus*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Borvik, S. (2018). Den nye Tolletaten i støpeskjeen. *Norsk Tollblad nr. 02*, 8-11.
- Borvik, S. (2020). Ny tollerutdanning . *Norsk Tollblad nr. 4*, 8-11.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Direktoratet for økonomistyring. (2019, April 29). *Hva skiller mål- og resultatstyring fra New Public Management?* Hentet fra dfo.no: <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/mal-og-resultatstyring-og-new-public-management-hva-er-hva>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2018, Juni 4). *Tolletaten vinner Bedre statprisen 2018*. Hentet fra Dfo.no: <https://dfo.no/nyheter/tolletaten-vinner-bedre-statprisen-2018>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021, April 27). *Omstilling av Tolletaten – noen sentrale erfaringer*. Hentet fra Arbeidsgiver.difi.no: <https://arbeidsgiver.difi.no/nyhet/2021/02/omstilling-av-tolletaten-noen-sentrale-erfaringer>
- Dolve, S., Kristensen, M., Creed, I., & Baisotti, V. (2021, April 23). *Rekordhøg søking til høgare utdanning: Til dette yrket er det 59 søkarar per plass*. Hentet fra Nr.no: https://www.nrk.no/vestland/rekordhog-soking-til-hogare-utdanning-hos-samordna-opptak-i-2021_-helse-og-sosial-pa-toppen-1.15467496
- Eisenhardt, K. (1989, Oktober). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, ss. 532-550.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Express rekruttering. (u.d.). *Bli toller!* Hentet fra Express.no: <https://express.no/bli-toller/>
- Falkenberg, J., & Stensaker, I. (2015). Strategi som praksis. I H. Knudsen, & B.-T. Flåten, *Strategisk ledelse* (ss. 181-197). Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Finansdepartementet. (2014, Mars 28). *Overføring av oppgaver fra Toll- og avgiftsetaten til Skatteetaten – oppdragsbrev*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/fin/anbud-konsesjoner-og->

- brev/brev/utvalgte-brev/2014/Overforing-av-oppgaver-fra-Toll--og-avgiftsetaten-til-Skatteetaten--oppdragsbrev/id754247/
- Finansdepartementet. (2015). *Statsbudsjettet 2016 - Tolletaten - tildelingsbrev*. Oslo: Finansdepartementet.
- Finansdepartementet. (2016, Desember 23). *Statsbudsjettet 2017 - Tolletaten - tildelingsbrev*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/contentassets/a51e3fb5c0b1446f8a1fd5aa9548553d/2017_tod.pdf
- Finansdepartementet. (2017, Januar 27). *Ny direktør for Tolletaten*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-direktor-for-tolletaten/id2536669/>
- Finansdepartementet. (2018, Desember 20). *Statsbudsjettet 2019 - Tolletaten - tildelingsbrev*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafec03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2019_tolletaten_tildelingsbrev.pdf
- Finansdepartementet. (2020a, Desember 18). *INSTRUKS for Direktoratet for forvaltning og økonomistyring*. Hentet fra Dfo.no: <https://dfo.no/filer/om-dfo/201221-hovedinstruks-DFO.pdf>
- Finansdepartementet. (2020b, Desember 21). *Statsbudsjettet 2021 - Tolletaten - tildelingsbrev*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafec03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2021-tolletaten-tildelingsbrev.pdf>
- Finansdepartementet. (2021, Mai 03). *Tildelingsbrev, årsrapporter og instruksjer - Finansdepartementet*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/fin/tildelingsbrev/id499309/?expand=fa-ctbox2539930>
- Finansdepartementet. (u.d.a). *Tolletaten*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/no/dep/fin/org/underliggende_etater/tolletaten/id270408/
- Finansdepartementet. (u.d.b). *Underliggende og tilknyttede virksomheter*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/no/dep/fin/org/underliggende_etater/id115192/
- Folgerø, R. (2017). *Fra avgiftsoppkrever til samfunnsbeskytter? I hvilken grad anses Tolletaten som en relevant aktør innen samfunnssikkerhet, og hvordan harmonerer*

- dette med etatens egen målsetting om å være en samfunnsbeskytter?* Stavanger: Mastergrad. Universitetet i Stavanger.
- Gunnigle, P., & Moore, S. (1994, Januar 02). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*, ss. 63-84.
- Haugan, B., Johnsen, A., & Skarvøy, L. (2014, Mars 04). *Omorganiserer skatt og toll - skal ta flere svindlere*. Hentet fra VG.no:
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/PMLQ5/omorganiserer-skatt-og-toll-skal-ta-flere-svindlere>
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. (2009, Volume 11). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, ss. 69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, ss. 5-27.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, L., Rafoss, T., & Rasmussen, E. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolvik, S. (2016, Juni 1). «Suksessen er jo folkene i organisasjonen...» *En kvalitativ studie av strategisk kompetanseledelse i en tjenestebasert virksomhet*. Hentet fra Duo.uio.no:
https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/52167/Masteroppgave_Kolvik.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016, September 23). *Egeninitiert omstillingsprosess med gevinster for øye*. Hentet fra Nettsteder.regjeringen.no:
https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/strategisk-bruk-av-ikt/egeninitiert-omstillingsprosess-med-gevinster-for-oye/?fbclid=IwAR25IXdlSICJtjca4xIIPUbl4Sg5AZkEBMOr3ke8tms1rW4S4er__qmaVyA
- KS. (2018, Desember 16). *Steg 6. Kompetansestrategier og tiltak*. Hentet fra KS.no:
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/steg-6.-kompetansestrategier-og-tiltak/>
- Kunnskapsdepartementet. (2020, April 22). *Kompetansereformen – Lære hele livet*. Hentet fra Regjeringen.no:

- <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2021, April 23). *Dette er årets mest populære studier*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dette-er-arets-mest-populare-studier/id2845679/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Menon Economics. (u.d.). *Tom Colbjørnsen*. Hentet fra Menon.no: <https://www.menon.no/staff/tom-colbjornsen/>
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.d.). *Å utarbeide en kompetansestrategi*. Hentet fra Nho.no: <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/utarbeide-kompetansestrategi/>
- NOU 2004:13. (2004). *En ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Oslo: Sosialdepartementet.
- NSD. (u.d.). *Informasjon til deltakerne*. Hentet fra NSD.no: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne>
- Pettersen, L. (2020). *Hva er strategi?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Reckwitz, A. (2002, Mai). Toward a Theory of Social Practices - A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, ss. 243-263.
- Regjeringen. (2013, Oktober 28). *Finansdepartementet*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/tidligere-regjeringer-og-historie/ks/dep/1-departementfinansdepartementet/id426218/>
- Regjeringen. (u.d.). *Tildelingsbrev, instruksar og årsrapportar*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokument/tildelingsbrev-og-arsrapportar/id2357472/>
- Risa, E. (2020, Oktober 23). *Ny utdanning ved UiS: Norske tollere skal utdannes i Stavanger*. Hentet fra Aftenbladet.no: <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/dlOoOX/ny-utdanning-ved-uis-norske-tollere-skal-utdannes-i-stavanger>
- Samferdselsdepartementet. (2020, Januar 7). *Jernbanereformen*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/jernbane_og_jernbanetransport/reform-av-jernbanereformen/id2344653/
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2018, Desember 12). *Kartlegging av kompetanseutviklingsstrategier i norsk næringsliv*. Hentet fra Samfunnsøkonomisk-analyse.no:

- <https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5c62de77e2c48311c899c63d/1549983355246/R32-2018+Kartlegging+av+kompetanseutviklingsstrategier+i+norsk+næringsliv.pdf>
- Sørli, C. (2014). *Strategy-as-practice - en undersøkelse av hvilken rolle strategiworkshops spiller i praksis for bedrifter i Norge*. Fredrikstad: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Stoltz, G., & Munthe, P. (2018, Februar 20). *Kapital*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/kapital>
- Store norske leksikon. (2014, Mai 27). *Humankapital*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/humankapital>
- Store norske leksikon. (2018, Februar 20). *Toll*. Hentet fra Snl.no: <https://snl.no/toll>
- Store norske leksikon. (2020a, August 7). *Ingelin Killengreen*. Hentet fra Snl.no: https://snl.no/Ingelin_Killengreen
- Store norske leksikon. (2020b, September 18). *Tollskolen*. Hentet fra Snl.no: <https://snl.no/Tollskolen>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Toll- og avgiftsdirektoratet. (2012). *Fra skillingsoppkrever til samfunnsbeskytter – Tollvesenet gjennom fire hundre år*. Oslo: Toll- og avgiftsdirektoratet.
- Tolletaten. (2017). *Årsrapport 2016*. Oslo: Tolletaten.
- Tolletaten. (2018). *Årsrapport 2017*. Oslo: Tolletaten.
- Tolletaten. (2019a, Mars 5). *Årsrapport 2018*. Hentet fra Tolletaten.no: <https://www.toll.no/contentassets/3e270b06ccd44d848f35b7d0f95bf021/tolletatens-arsrapport-2018.pdf>
- Tolletaten. (2019b, November 8). *Tolletatens virksomhetsstrategi*. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/strategiplan/>
- Tolletaten. (2020a, Juni 01). *Årsrapport 2019*. Oslo: Tolletaten. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/nokkeltal/>
- Tolletaten. (2020b, Januar 28). *Jobb i Tolletaten*. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/no/om-tolletaten/jobb/>
- Tolletaten. (2020c, Oktober 01). *Leiinga i Tolletaten*. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/ledelsen/>

- Tolletaten. (2020d, Februar 26). *Mange vil bli tollere*. Hentet fra Toll.no:
<https://www.toll.no/no/om-tolletaten/nyheter/arkiv/2020/mange-vil-bli-toller/>
- Tolletaten. (2020e, Oktober 9). *Omorganisering i Tolletaten*. Hentet fra Toll.no:
<https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/omorganisering-i-tolletaten/>
- Tolletaten. (2020f, September 24). *Organisasjonskart for Tolletaten*. Hentet fra Toll.no:
<https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/organisasjonskart-tolletaten/>
- Tolletaten. (2021a). *Årsrapport 2020*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafec03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2020_aarsrapport_toll.pdf
- Tolletaten. (2021b, April 23). *Tollerutdanning mest populær blant norske studenter*. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/no/om-tolletaten/nyheter/2021/tollerutdanning-mest-popular-blant-norske-studenter/>
- Tolletaten. (u.d.a). *Er det noe vi kan hjelpe deg med?* Hentet fra Blitoller.no:
<https://blitoller.no/lurer-du-pa-noe/ofte-stilte-sporsmal>
- Tolletaten. (u.d.b). *Rapport til Finansdepartementet om ny organisering av Tolletaten*. Hentet fra Toll.no: <https://www.toll.no/globalassets/00-upload/rapport-om-ny-organisering-av-tolletaten.pdf>
- Universitetet i Stavanger. (2020, November 19). *Nyskapende norsk tollerutdanning!* Hentet fra Uis.no: <https://www.uis.no/nb/nyskapende-norsk-tollerutdanning>
- Whittington, R. (1996, Oktober). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, ss. 731-735.
- Whittington, R. (2002). *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Whittington, R. (2006, Mai). Completing the Practice Turn in Strategy. *Organization Studies*, ss. 613-634.

Antall ord: 19 180

Vedlegg 1: Søknad til Tolletaten

Søknad om Tolldirektoratet som case til masteroppgaveprosjekt

Herved søker jeg om å få bruke Tolletaten, og mer spesifikt Tolldirektoratet, som case til mitt masteroppgaveprosjekt våren 2021.

Masteroppgaven er det avsluttende prosjektet på min mastergrad i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Den har et omfang på 30 studiepoeng, og innlevering er 31. mai 2021. Veileder for prosjektet er Haldor Byrkjeflot, professor ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

Gjennom mastergraden har jeg gjennomført emner innenfor organisasjonsteori, samarbeidsledelse og offentlig politikk og forvaltning. Fra tidligere har jeg en bachelor i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo, samt en bachelor i samfunnsøkonomi fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Tematikk for oppgaven:

Oppgavens tematikk er kompetansestrategi, og bruk av denne typen strategi i en offentlig virksomhet. Linda Lai er en forsker som har laget en «oppskrift» for hvordan kompetansestrategi kan utformes, implementeres og evalueres i en virksomhet. Forutsatt at dette er en «oppskrift» Tolldirektoratet kjenner til og helst har tatt i bruk, vil jeg undersøke hvorvidt denne oppskriften følges i praksis. I tillegg til dette vil jeg se på hvordan andre teoretiske bidrag innenfor strategilitteraturen kan bidra til å utvikle Tolldirektoratets arbeid med kompetansestrategi.

En alternativ tilnærming er å se på hvorvidt en kompetansestrategi når de ansatte i direktoratet. Ettersom direktoratet er underveis i arbeidet med et nytt kompetansemålbilde vil dette være noe mer utfordrende, men er mulig hvis alternativet presentert i avsnittet over ikke lar seg gjennomføre.

Tolldirektoratet som case:

Jeg ønsker gjerne Tolldirektoratet som case til denne oppgaven fordi jeg oppfatter at direktoratet har fått et økt fokus på kompetanseheving og kompetansestrategi den siste tiden.

Slik jeg ser det utenfra har direktoratet arbeidet aktivt med å tiltrekke seg høyt utdannede personer med god kompetanse innenfor sine fagfelt. Det er naturlig at slike personer er opptatt av muligheter for videreutvikling og kompetanseheving i arbeidssituasjonen.

Finansdepartementet har i tildelingsbrevet for 2020 påpekt at det er viktig med en kompetansestrategi.

Gjennomføring av prosjektet:

Jeg ønsker å gjøre intervjuer med ansatte i Tolldirektoratet. Ideelt sett vil dette være personer som på ulike måter har vært involvert i utformingen av en kompetansestrategi, og som innehar kunnskap om hvordan direktoratet har arbeidet under denne prosessen. Intervjuene vil ha en varighet på rundt en time, og vil ikke kreve forberedelser fra informantens side.

Ideelt sett vil jeg få kontaktinformasjon til ulike personer, og selv kunne ha kontroll på hvem som blir informanter. Slik vil man også kunne sikre anonymitet til en viss grad opp mot direktoratet i tillegg til opp mot allmennheten.

Praktiske forhold:

Alle informanter vil være anonyme i masteroppgaven, og jeg har ingen tydelige behov for informasjon om deres konkrete arbeidsoppgaver.

Jeg skal kun se på direktoratets arbeid med kompetansestrategi, og søker ikke innsyn i interne systemer eller operasjonelle vurderinger direktoratet/etaten gjør.

Det er i utgangspunktet ønskelig å kunne omtale direktoratet ved navn i den endelige oppgaven, men det er også mulig å kun omtale det som «et direktorat» hvis det skulle være behov for det.

Universitetet har også retningslinjer for klausulerte oppgaver, men det skal i utgangspunktet ikke være behov for dette slik jeg ser det. Man finner mer informasjon om det her:

<https://www.ub.uio.no/skrive-publisere/masteroppgaver/begrense-tilgang/>

Med vennlig hilsen Jenny Olea Bru Benestad 11.02.2021, Oslo

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide, intervju med informanter fra Tolldirektoratet

Tematikk: kompetansestrategi i Tolldirektoratet

Lengde på intervju: omtrent 60 minutter

Støttespørsmål:

Hvordan opplever du det?

Kan du si noe mer utfyllende om det?

Hva mener du med det?

Har du eksempler på det?

Har du forslag til forbedringer som kan gjøres på det området?

Innledende spørsmål:

Kan du presentere deg selv kort?

Kort presentasjon av meg selv:

Jeg skriver for tiden masteroppgave og går siste semester på organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Fra tidligere har jeg bachelorgrad i statsvitenskap og samfunnsøkonomi. Jeg har tatt valgfag innen offentlig politikk og samarbeidsledelse.

Grunnen til at jeg ønsker å skrive om Tolletaten er at jeg synes det ofte blir en litt glemt etat og ønsker å belyse etaten i seg selv, samt peke på utviklingen den har gjennomgått de siste årene.

Dette intervjuet skal handle om Tolldirektoratets arbeid med kompetansestrategi. Det er ingen rette eller gale svar, jeg er mest opptatt av dine opplevelser og erfaringer rundt dette arbeidet. Da starter jeg opptak.

----- Opptak startes -----

Intervjuspørsmål

Hva har vært din rolle i arbeidet med kompetansestrategi?

Hvordan opplever du arbeidet med kompetansestrategi?

Hva har vært viktig for deg i dette arbeidet?

Hva er de viktigste momentene for deg å få på plass?

Har du gjort deg noen erfaringer i dette arbeidet som du ikke har tenkt på tidligere?

Er det noe du mener kunne vært gjort bedre eller annerledes i dette arbeidet?

Hvordan skiller du mellom arbeidet med kompetansestrategi fra arbeid med øvrig strategi?

Har det skjedd en endring over tid i forbindelse med dette?

- Har tidligere strategiarbeid vært annerledes?

Hvordan opplever du at dette arbeidet oppfattes i organisasjonen generelt?

- Hvordan kommuniseres det til øvrige ansatte?
- Er det noe mange ansatte kjenner til?
- Hva kan være grunner til dette?

Hvem tenker du at bør være delaktig i dette arbeidet?

- Er det noen som burde vært mer eller mindre involvert?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet kompetansestrategi i Tolletaten?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke arbeidet med kompetansestrategi i Tolletaten, nærmere bestemt Tolldirektoratet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke direktoratets arbeid med kompetansestrategi. Jeg vil gjøre dette ved å se arbeidet som er gjennomført opp mot teoretiske bidrag på feltet. I tillegg ønsker jeg å kunne bidra til videreutvikling av dette arbeidet, ved å se på hvordan teorien kan forbedre dagens arbeid.

Jeg har valgt Tolldirektoratet som case til denne oppgaven fordi jeg oppfatter at direktoratet har fått et økt fokus på kompetanseheving og kompetansestrategi den siste tiden. Slik jeg ser det utenfra har direktoratet arbeidet aktivt med å tiltrekke seg høyt utdannede personer med god kompetanse innenfor sine fagfelt. Det er naturlig at slike personer er opptatt av muligheter for videreutvikling og kompetanseheving i arbeidssituasjonen.

Finansdepartementet har i tildelingsbrevet for 2020 påpekt at det er viktig med en kompetansestrategi. Jeg mener derfor at dette er et fint tidspunkt å undersøke arbeidet på.

Dette er min masteroppgave, og mitt avsluttende prosjekt ved masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Arbeidet skal avsluttes og leveres innen 31. mai 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av din tilknytning til arbeidet med kompetansestrategi i Tolldirektoratet. Direktoratet har gitt meg kontaktinformasjon på personer som har vært involverte i prosjektet, men de står ikke bak denne utsendelsen. De vet heller ikke hvem på den aktuelle listen som blir kontaktet, eller som blir en del av prosjektet til slutt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, innebærer det å gjennomføre minst ett intervju, gjennom en digital kanal. Intervjuets lengde er antatt å være rundt 60 minutter. Tematikken for intervjuet vil være arbeidet med kompetansestrategi og dine betraktninger rundt det.

Det vil bli gjort opptak av intervjuet, som så vil bli transkribert. I etterkant av gjennomført transkribering vil intervjuopptaket bli slettet.

Det er ikke behov for å knytte navn, alder, stilling eller andre kjennetegn til intervjuet. Tolldirektoratets ledelse har gjennom utsendelse av din kontaktinformasjon verifisert din deltagelse i dette arbeidet, og det er dermed ikke behov for mer identifiserende informasjon.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved institusjonen er det kun jeg som student, og min veileder som vil ha tilgang til dataene. Navn vil ikke lagres sammen med opptak, og vil ikke knyttes til opptakene. Navn og eventuelle andre kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data knyttet til prosjektet.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i det endelige resultatet av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres år prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01. juli 2021. Etter prosjektslutt vil personopplysninger og opptak bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Universitetet i Oslo ved

Jenny Olea Bru Benestad, masterstudent ved organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Kontaktinformasjon: jobenest@student.sv.uio.no/+47 45253017.

Haldor Byrkjeflot, veileder og professor ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Kontaktinformasjon: haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no/ +47 22858433

Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye. Kontaktinformasjon: roger.markgraf-bye@admin.uio.no/personvernombud@uio.no/ +47-90822826

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Haldor Byrkjeflot, veileder

Jenny Olea Bru Benestad, masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *kompetansestrategi i Tolletaten*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01. juli 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Masteroppgave våren 2021

Referansenummer

995374

Registrert

16.02.2021 av Jenny Olea Bru Benestad - jobenest@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no, tlf: +4722858433

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jenny Olea Bru Benestad, jobenest@student.sv.uio.no, tlf: +4745253017

Prosjektperiode

04.01.2021 - 01.07.2021

Status

18.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD

Vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante

og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)