

Finansdepartementet
Postboks 8008 Dep
0030 Oslo

Ny organisering av Tolletaten

1. Innledning

Vi viser til tildelingsbrevet for 2018 og oppdrag om utredning av organisering av ny organisasjonsmodell for Tolletaten. I dette brevet skisseres den organisasjonsmodell Tolletaten tar sikte på å implementere.

Tolletaten har gjennom et grundig og involverende utredningsarbeid konkludert med at vi ønsker å innføre en ny overordnet struktur for organiseringen av etaten. Planlagt organisering innebærer to fagdivisjoner, foreløpig benevnt divisjon for vareførsel og kontroll («vareførselsdivisjonen») og divisjon for grensek kontroll og ekspedisjon («grensek kontrolldivisjonen»), samt et omorganisert direktorat. Divisjon for vareførsel og kontroll vil blant annet få ansvar for deklarasjonskontroll, etterkontroll og prosedyreoppfølging. Divisjon for grensek kontroll og ekspedisjon vil i hovedsak få ansvar for den delen av tjenesten som krever lokal tilstedeværelse, først og fremst kontroll med varer, transportmidler og varebærere ved grensen, flyplasser og havner. Denne divisjonen vil også ha ansvar for ekspedisjonstjenesten ved tollstedene. Direktoratet vil bli spisset til å ivareta virksomhetsstyring, administrative fellesfunksjoner, regelverks- og prosedyreutvikling, drift og utvikling av IT, samt nasjonal etterretning og analyse. Operative funksjoner som i dag tilligger direktoratet, vil bli lagt til fagdivisjonene.

Det planlegges for en gradvis omlegging til ny struktur, blant annet for å redusere risiko, håndtere omstillingskostnader innenfor budsjettammene samt gi tid til utredning av enkelte mer kompliserte spørsmål. Dette brevet beskriver de første nødvendige grepene for å få på plass en ny organisasjonsmodell for Tolletaten. I første fase etableres en overordnet struktur som etaten i neste fase vil utvikle i retning av målbildet som vi gjør rede for i punkt 5.

Det planlegges å opprette et prosjekt som skal foreslå nærmere detaljering av organiseringen. Prosjektet vil blant annet få i oppgave å vurdere hvilke nye nasjonale fagenheter det er behov for. Ved opprettelse av den overordnede organisasjonsstrukturen, legges det opp til en geografisk inndeling av grensek kontrolldivisjonen. Lederen av grensek kontrolldivisjonen vil få i oppdrag å utrede den fremtidige inndelingen av divisjonen. Vi tar sikte på at den overordnede organisasjonsstrukturen vil være på plass 1. juni 2019, men det tas forbehold om mulig utvidelse av detaljeringsfasen.

Etatens valg av overordnet organisasjonsstruktur legger ikke føringer for lokalisering, utover at det i modellen ligger en forutsetning om større fagmiljøer i nasjonale enheter og mer samlokalisering enn i dag. Ny overordnet struktur medfører i begrenset grad endring i lokalisering av arbeidsplasser, men oppgavefordeling og oppgaveomfang vil påvirkes. Nærmere vurderinger og beslutninger om dimensjonering og oppgavefordeling, vil bli gjort i neste fase av organisasjonsutviklingen.

Ved vurdering av opprettelse og/eller flytting av virksomhet, vil etaten forholde seg til gjeldende retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og statlig tjenesteproduksjon, og de statlige planretningslinjene for samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging.

Tolletaten har vektlagt involvering av de ansatte og deres organisasjoner i utredningsarbeidet. Prosessen har blitt betegnet som god og inkluderende. De ansatte og tillitsvalgte er orientert om den overordnede organisering som her presenteres. Norsk Tollerforbund og NTL Tolletaten støtter valg av organisasjonsmodell.

2. Dagens organisering av Tolletaten

Tolletaten er i dag organisert med et direktorat og seks regioner¹. I regionene utføres hoveddelen av den operative delen av Tolletatens virksomhet og regionene har ansvar for utøvelsen av samfunnsoppdraget innenfor sitt geografiske område. Tolldirektoratet står for faglig, strategisk og administrativ ledelse og støtte av etaten. I tillegg ivaretar direktoratet administrative og operative fellesfunksjoner, blant annet Tollaboratoriet, Tolletatens kompetansesenter og Tolletatens etterretningscenter.

Det er i forbindelse med utredningen identifisert en rekke utfordringer ved organiseringen av Tolletaten. Dagens regionstruktur medfører dublering av oppgaver og små og sårbare fagmiljøer. Dette bidrar til en ineffektiv ressursbruk, samtidig som det reduserer evnen til faglig utvikling. Det er avdekket ulike prosedyrer og ulik praktisering av regelverk, som ikke er begrunnet i nødvendig lokal tilpasning eller andre relevante forhold.

Ressursdisponering på tvers av geografi hemmes av regiongrenser, noe som reduserer operativ samhandling og dynamisk effektivitet. Uklar og fragmentert fordeling av oppgaver, ansvar og myndighet skaper et stort koordineringsbehov og senker utviklingstakten på flere områder. Det er videre en utfordring at regionstrukturen ikke tilrettelegger godt nok for effektiv organisering og styring av operative oppgaver på nasjonalt nivå. Det kan være særlig vanskelig å ta ut potensialet ved digitalisering og automatisering av oppgaver i en regional struktur.

¹ Tollregion Øst-Norge, Tollregion Oslo og Akershus, Tollregion Sør-Norge, Tollregion Vest-Noreg, Tollregion Midt-Norge og Tollregion Nord-Norge.

3. utfordringer og muligheter for fremtidens tolletat

Tolletaten står overfor store utfordringer i tiden fremover. Stadig økning i varestrømmene i kombinasjon med mer avanserte aktører innen den ulovlige vareførselen, øker behovet for en effektiv og fleksibel organisering med større mulighet til å omdisponere ressurser til de innsatsområdene hvor behovet til enhver tid er størst. Tolletaten må også løpende kunne tilpasse seg samfunnets endrede behov eller prioriteringer når det gjelder kontroll og beskyttelse.

Tolletaten må tilpasse seg en budsjettsituasjon der de økonomiske rammene ikke vil øke i takt med oppgavene. Økonomisk handlingsrom for satsing på utvikling og implementering av ny teknologi må i hovedsak fremskaffes gjennom effektivisering av etatens virksomhet.

Viktige drivere for økt effektivitet vil være fleksibel ressursdisponering og større enheter som gir utviklingskraft, legger til rette for implementering av ny teknologi og uttak av stordriftsfordeler.

Digitalisering av tjenester og automatisering av oppgaver gir etaten mulighet til å redusere manuelle arbeidsoppgaver, samtidig som brukervennlighet, kvalitet og effektivitet vil kunne forbedres. Dette forutsetter at etatens oppgaver i økende grad utføres i spesialiserte og samlede forvaltningsmiljøer. Ny teknologi gir muligheter for å effektivisere etatens drift, forbedre prosesser for reisende og næringslivet, samt styrke etatens evne til å føre kontroll med vareførselen. For eksempel er det forventet at manuelle oppgaver knyttet til «klarering» (*clearance*) over tid vil kunne reduseres vesentlig som følge av introduksjon av ny teknologi.

Etaten må organiseres slik at det legges til rette for kompetente og robuste fagmiljøer som kan drive frem utvikling på sine respektive fagområder. Ansvar for utvikling må være tydelig plassert i organisasjonen.

4. Om utredningsprosessen

Etaten har i løpet av det siste halvannet år utredet og behandlet en rekke alternative organisasjonsmodeller. Modellene har blant annet tatt utgangspunkt i fag, transportform, prosess og geografi.

Som del av utredningsarbeidet opprettet tolldirektøren et eksternt ekspertutvalg («Colbjørnsen-utvalget»), som i juni 2018 leverte sin anbefaling til ny etatsorganisering. Colbjørnsen-utvalget anbefalte en organisering med nasjonale fagdivisjoner. Tolletaten startet et internt prosjekt som skulle jobbe videre med fremtidig etatsorganisering etter at Colbjørnsen-utvalget hadde levert sin rapport. Prosjektet har arbeidet seg gjennom de alternative organisasjonsmodellene på nytt, og har i høst konsentrert seg om å utrede to hovedspor: En regionmodell basert på justerte regioner og en fagdivisjonsmodell. Begge modellene legger opp til etablering av nasjonale fagenheter (se punkt 5.2).

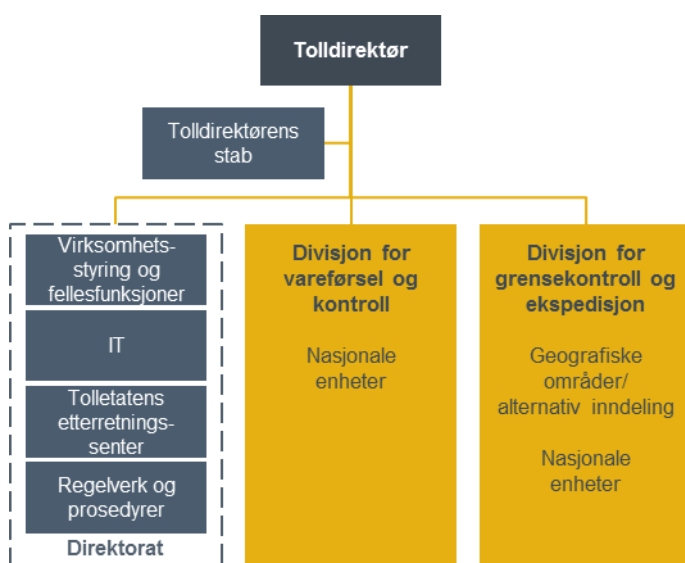
Tolletaten har involvert de ansatte, fagforeningene og vernetjenesten tett i utredningsarbeidet. Det har vært jevnlig drøftinger med de tillitsvalgte i alle stegene av prosessen, og tilbakemeldingene er at hovedavtalens bestemmelser om medvirkning har

vært meget godt ivaretatt. Videre er det gjennomført to formelle, interne høringsrunder, først av det eksterne Colbjørnsen-utvalget sitt arbeid og deretter i forbindelse med tolldirektørens vurdering av organisasjonsmodell. Etatens medarbeidere har hatt anledning til å komme med innspill i linjen, gjennom sine tillitsvalgte og direkte til prosjektet. Det videre arbeidet vil gi de ansatte anledning til å medvirke på en måte som ivaretar deres rettigheter.

5. Fremtidig organisasjonsmodell

Tolletaten planlegger å organisere etaten etter en organisasjonsmodell med to landsdekkende fagdivisjoner for operativ virksomhet; divisjon for vareførsel og kontroll og divisjon for grensek kontroll og ekspedisjon², samt et omorganisert direktorat. Ved å organisere den operative virksomheten i to fagdivisjoner tydeliggjøres ansvar og myndighet for fagområdene. Ressurser og kompetanse på nøkkelområder samles og forankres under en enhetlig ledelse basert på faglig tilhørighet. Modellen innebærer en omorganisering der etaten går fra seks regioner til to fagdivisjoner. Direktoratet opprettholdes, men omorganiseres og tilpasses fagdivisjonsmodellen. Flere oppgaver flyttes fra direktoratet og til divisjonene (se punkt 5.4). Figur 1 viser planlagt organisasjonsstruktur på det øverste nivået.

Figur 1 - Forenklet organisasjonskart



5.1 Fagdivisjonsinndeling

Man kan tenke seg flere ulike måter å fordele fagansvaret mellom divisjonene. Den anbefalte modellen med en fagdivisjon med ansvar for «vareførsel» og en med ansvar for «grensek kontroll», er valgt fordi den legger best til rette for én divisjon bestående av nasjonale fagenheter, hvor behovet for geografisk tilstedeværelse ikke er avgjørende, og én divisjon hvor virksomheten i hovedsak krever geografisk tilstedeværelse. Det legges imidlertid opp til at enkelte funksjoner plasseres i nasjonale fagenheter også i grensek kontrolldivisjonen. Ansvar for ekspedisjonsoppgavene legges i divisjon for grensek kontroll og ekspedisjon. Dette gir mulighet for å utnytte ressurser fleksibelt på tollstedene. En slik organisering er

² Navn på enheter er foreløpige

allerede gjennomført i dag ved de fleste kontrollsteder i landet, bortsett fra på de største tollstedene. På de tollsteder der volumene legger til rette for store, spesialiserte miljøer, er modellen ikke til hinder for å organisere «grensekontroll» og «ekspedisjon» i ulike enheter, også i en ny organisasjonsmodell

Det har vært fremført argumenter for at et skille mellom vareførsel og grensekontroll i ulike divisjoner vil skape nye samhandlings- og koordineringsutfordringer. Disse utfordringene eksisterer også i dagens modell, hvor vareførsel og grensekontroll er organisert i ulike avdelinger i regionene. Forskjellen er at koordineringen i en fagdivisjonsmodell vil måtte skje mellom divisjonene og ikke innad i den enkelte region. Uavhengig av valg av hovedmodell vil Tolletatens fremtidige organisering måtte innebære elementer av matrise. I en divisjonsmodell må det utvikles gode strukturer og prosesser for operativ og geografisk koordinering mellom divisjonene. Et skille mellom vareførsel og grensekontroll er på tollområdet et utprøvd og velkjent organisatorisk prinsipp internasjonalt.

5.2 Nasjonale fagenheter

Utredningsarbeidet har avdekket at de oppgavene som i dag ligger til toll- og vareførselsavdelingene i regionene kan legges til nasjonale fagenheter³. Det er også identifisert fagområder som kan egne seg som nasjonale fagenheter på grensekontrollområdet⁴. Som del av utredningen er det laget forslag til gruppering av oppgaver og inndeling i nasjonale fagenheter. Denne inndelingen er ikke besluttet og er ikke en del av denne orienteringen. Inndelingen av nasjonale fagenheter vil være gjenstand for videre utredning i prosjektets detaljeringsfase.

Det er heller ikke utredet hvor nasjonale fagenheter skal lokaliseres, og i hvilken utstrekning den enkelte enhet bør samle sin virksomhet. Blant annet for å redusere risiko ved organisasjonsendringen og ta vare på kompetansen i etaten, er det viktig å i stor grad bygge den nye organisasjonen med eksisterende personell. De stedene etaten er lokalisert i dag, vil derfor danne utgangspunkt når nasjonale fagenheter skal plasseres på et senere tidspunkt i omorganiseringen.

I tilknytning til enkelte av oppgavene på vareførselsområdet vil det fremdeles være behov for fysisk kontroll. Fordelingen av disse kontrolloppgavene mellom divisjonene, vil måtte utredes nærmere. Det er flere aktuelle alternativer.

5.3 Inndeling i grensekontrolldivisjonen

Grensekontrolldivisjonen vil ved etablering av den overordnede organisasjonsstrukturen bli opprettet med de samme geografiske inndelingen som følger av dagens seks regioner. Andre inndelinger for grensekontrollområdet har blitt vurdert. En inndeling etter transportform har vært mest aktuell. Spørsmålet har imidlertid ikke vært tilstrekkelig utredet til å at vi ønsker å endre organiseringen nå. Lederen for den nye grensekontrolldivisjonen vil få i oppdrag å vurdere inndelingen i sin divisjon. Dette reduserer risikoen i gjennomføringen og gir

³ Noen eksempler på fagområder på vareførselsområdet som er vurdert som aktuelle for nasjonale fagenheter er behandling av deklarasjoner, søknader om omberegninger, søknader knyttet til tillatelser og autorisasjoner, etterkontroll og brukerdialog.

⁴ For eksempel Tollaboratoriet og nasjonale operasjonssentraler.

tilstrekkelig tid til å implementere eventuelle endringer, kombinert med andre tiltak for å videreutvikle grensekontrollområdet.

5.4 Organisering av direktoratet

Da Colbjørnsen-utvalget pekte på en fagdivisjonsmodell la de til grunn en modell uten et direktorat, der ansvaret for regelverk og prosedyrer ble lagt til en av fagdivisjonene og klagesaksbehandling til Tolldirektørens stab. Den videre utredningen har ledet til en annen tilrådning med hensyn til organisering av regelverksarbeid og klagebehandling. Vi har kommet til at regelverksansvaret, og særlig de deler av prosedyreansvaret som er knyttet til internasjonale krav og prosesser, må gis en sterkere strategisk plassering enn det Colbjørnsen-utvalget foreslo. Plasseringen må også støtte opp om en helhetlig og balansert ivaretagelse av regelverk for alle etatens enheter. I praksis betyr dette at leder med ansvar for regelverk og prosedyrer bør rapportere direkte til tolldirektøren. Vi legger opp til en organisering som ivaretar forvaltningslovens krav om saksbehandling av klager over enkeltvedtak, herunder at klagesaker skal behandles av et overordnet klageorgan.

Det er videre hensiktsmessig å samle funksjoner som skal levere infrastruktur og tjenester til hele etaten, som etterretning, IT, virksomhetsstyring og administrative fellesfunksjoner. Derfor anbefaler vi at en fremtidig organisering av Tolletaten fortsatt skal ha et direktorat bestående av dagens avdeling for virksomhetsstyring og fellesfunksjoner, IT-avdelingen, Tolletatens etterretningssenter og en ny avdeling for regelverk og prosedyrer. Det foreslås imidlertid flere endringer, blant annet vil flere operative funksjoner flyttes til fagdivisjonene.

Avdeling for regelverk og prosedyrer i et nytt direktorat vil i hovedsak bestå av medarbeidere fra Toll- og vareførselsavdelingen og deler av Kontrollavdelingen i Tolldirektoratet. Det er sannsynlig at en del oppgaver vil flyttes til fagdivisjonene, men dette vil måtte detaljeres i den videre utredningen. Avdeling for virksomhetsstyring og fellesfunksjoner, IT-avdelingen og Tolletatens etterretningssenter vil i første omgang bli videreført. Det er imidlertid identifisert oppgaver også i disse tre avdelingene som kan flyttes til fagdivisjonene. Det videre utredningsarbeidet vil gi svar på fordelingen av oppgaver.

6. Begrunnelse for modellen

6.1 Mer effektiv ressursutnyttelse

Oppgaver innen kjernevirksomheten som i dag utføres i seks regioner vil i fagdivisjonsmodellen samles i én styringslinje. Det reduserer unødig dublering av funksjoner og gir mulighet for å ta ut stordriftsfordeler, blant annet gjennom å etablere nasjonale fagenheter.

Modellen tilrettelegger for å utnytte effektiviseringspotensialet i digitalisering og automatisering. Digitalisering og automatisering vil over tid særlig påvirke vareførselsområdet sterkt. Utredningen legger til grunn at mange arbeidsoppgaver vil bli automatisert på «mellomlang sikt», og at gjenværende oppgaver derfor må utføres mer samlet, for ikke å bli marginalisert.

Den valgte modellen gjør det mulig å se ressursbehov og tilgjengelige ressurser på tvers av geografi. Det medfører mer fleksibel bruk og bedre utnyttelse av personell, materiell og budsjettmidler. På vareførselsområdet vil fagdivisjonsmodellen gi mer fleksibilitet til å utnytte ressurser mellom fagområdene i divisjonen.. På grensekontrollområdet vil ressurser enklere kunne utnyttes på tvers av dagens regiongrenser da ressursene er underlagt samme divisjonsledelse. I og med at grensekontrolldivisjonen vil utføre den overveidende del av de stedbundne oppgavene, vil ressursene lokalt kunne utnyttes fleksibelt mellom oppgaver. Dette er særlig relevant for ekspedisjons- og kontrolloppgaver ved mindre tollsteder.

I den anbefalte modellen vil etatens ledergruppe bli redusert. Det vil bli færre staber og reduserte administrative støttefunksjoner. Disse ressursene kan omfordes til å styrke kritiske operative områder som eksempelvis etterkontroll. Modellen bidrar også til å forenkle styring og koordinering av virksomheten.

6.2 Kvalitet og likebehandling

En samling i fagdivisjoner med helhetlig nasjonalt ansvar, fremfor seks regioner med stor lokal autonomi, vil gi grunnlag for bedre kvalitet og likebehandling. Nasjonale enheter innebærer at små fagmiljøer samles under en ledelse. Større fagmiljøer legger til rette for spesialisering og dybdekompetanse. Dette fremmer læring og utvikling av fagområdene. Det vil blant annet forbedre kvaliteten i saksbehandlingen, og derigjennom styrke brukernes rettssikkerhet. Også kvaliteten i andre deler av den operative virksomheten, for eksempel etterkontrollarbeidet, vil kunne heves gjennom spesialisering og fag- og metodeutvikling.

6.3 Utviklingskraft

Dagens organisering med seks regioner og et direktorat gir i for liten grad muligheter og incentiver for utvikling. Ansvar for utviklingsoppgaver er ikke tydelig nok plassert, og fagmiljøene blir ofte for marginale til å løfte større utviklingsarbeid. Gevinster av utviklingsarbeidet tilfaller gjerne hele etaten, men kan i den enkelte region bli for små til å forsvare innsatsen. Samtidig mangler direktoratet tilstrekkelig eierskap til operative utfordringer.

Det ventes betydelig utviklingskraft i enheter som har samlet, nasjonalt ansvar for et fagområde, sammenlignet med en organisering med seks likestilte produksjonsheter og uklart utviklingsansvar på etatsnivå. Når ansvaret for et fagområde samles i én styringslinje vil det trolig bidra til å styrke utvikling, kontinuerlig forbedring og effektivisering. Med en fagdivisjonsinndeling vil etaten legge til rette for ledere og enheter som er pådriverne for utvikling av sine respektive fagområder.

Større og mer robuste fagmiljøer samt høyere grad av spesialisering vil også medvirke til å styrke videreutviklingen av fagområdene. Det dreier seg både om prosessforbedring, faglig og teknologisk utvikling.

6.4 Økt styrbarhet og klar ansvarsfordeling

Dagens organisering bidrar til uklare ansvarsforhold både mellom direktoratet og regionene, og mellom avdelingene i direktoratet. Divisjonsmodellen medfører en tydeligere plassering av fullmakter og ansvar.

Ansvarsdeling i direktoratet blir tydeligere, ved at prosedyre- og regelverksutvikling samles i én enhet i motsetning til i dag der Toll- og vareførselsavdelingen og Kontrollavdelingen har ansvar for ulike deler av regelverket.

En fagdivisjonsinndeling vil bidra til en klar ansvarsdeling mellom direktorat og operativ virksomhet. Den enkelte divisjons oppgaveportefølje har en god faglig sammenheng, og det vil ligge til rette for å utvikle nasjonale løsninger for samvirke mellom fagdivisjonene, for eksempel mht. rutiner, teknologistøtte mv.

6.5 Bedre samvirke på etterretningsområdet

Divisjonsmodellen legger også til rette for bedre samvirke mellom etterretningsområdet og den operative virksomheten. Det vil ligge til rette for å utvikle bedre oppgavedeling og samarbeid mellom det nasjonale etterretningsnivået og de to fagdivisjonene med tettere kobling til lokal virksomhet og kunnskap.

7. Økonomiske og administrative konsekvenser

Organisasjonsstrukturen vi legger opp til er foreløpig ikke detaljert nok til tydelig å beregne de eksakte økonomiske konsekvensene. Kostnadsestimater på nåværende tidspunkt vil ha svært høy grad av usikkerhet. Grove estimater og erfaringer fra lignende prosesser tilsier likevel at det potensielt er store gevinster å hente, særlig på sikt, ved en omorganisering. Gevinstpotensialet avhenger blant annet av gjennomføringsstrategi og omstillingskostnader som skal utredes nærmere i detaljeringsfasen.

Den første fasen i omorganiseringen, med etablering av fagdivisjoner, vil alene medføre en betydelig varig innsparing. Gevinstene knytter seg til reduksjon i antall ledere på øverste nivå i organisasjonen⁵. De største gevinstene forventes likevel ved etableringen av nasjonale fagenheter i kombinasjon med implementering av ny teknologi. I arbeidet med etableringen av nasjonale fagenheter vil økt produktivitet og uttak av stordriftsfordeler bli viet stor oppmerksomhet.

Der er foretatt en overordnet vurdering av behovet for endringer på IT-området ved innføring av fagdivisjonsmodellen. Det er identifisert behov for tilpasninger i egenutviklede applikasjoner, tilpasninger i standardapplikasjoner og endringer i infrastruktur⁶. Dette vil utredes og kvalitetssikres nærmere i detaljeringsfasen 1. halvår 2019.

Det legges opp til at omstillingskostnadene dekkes innen Tolletatens forespeilede økonomiske ramme.

Den overordnede organisasjonsmodellen vil ikke medføre behov for endringer i Tolloven. Modellen innebærer et behov for endringer i personelle kompetansebestemmelser i Skattebetalingsloven og merverdiavgiftsloven, samt i enkelte forskrifter.

⁵ Innsparingene fremkommer ved å redusere fra seks regiondirektører og administrasjonssjefer til to divisjonsdirektører og administrasjonssjefer, samt redusere antall avdelinger i TOD med én.

⁶ IT- og systemmessige omstillingskostnader er foreløpig anslått til 12 300 timeverk (anslagsvis 10-15 mill. kroner). Eksterne timeverk er estimert til om lag tre fjerdedeler av det totale omfanget.

8. Bygge ny organisasjon

Det arbeides nå med å planlegge en rask etablering av organisasjonsmodellen på øverste nivå⁷ frem mot sommeren 2019, etterfulgt av en trinnvis implementering og videreutvikling i hovedsak i linjen. Ved å velge en rask etablering av modellen sikrer vi fremdrift i prosessen og sørger for at etatens oppmerksomhet rettes mot den nye organisasjonsstrukturen fremfor den som skal fases ut. En trinnvis implementering gir oss tilstrekkelig tid og kompetanse til å utrede og gjennomføre mer kompliserte enkeltendringer. Dette er med på å sikre stabil drift og reduserer dermed gjennomføringsrisiko. Trinnvis implementering gjør også at gjennomføringsplanen lettere kan tilpasses budsjettsituasjonen ettersom stegene i implementeringen kan balanseres mot drift og andre planlagte utviklingstiltak i perioden. Det er sannsynlig at en trinnvis gjennomføring kan bidra til mer ro i organisasjonen ved at berørte får tid til omstilling. På nåværende tidspunkt ser vi for oss at den trinnvise implementeringen av målbildet kan strekkes utover et par år fra etablering av ny organisasjonsmodell på øverste nivå. Dette vil fremkomme av den gjennomføringsplanen som utarbeides i detaljeringsfasen første halvår 2019.

En slik gjennomføringsstrategi innebærer at tiltak/endringer må gjøres stegvis. Først må fagdivisjonene ha en leder og en stab som kan støtte lederen i styringen og videreutvikling av divisjonen frem mot det etablerte målbildet. Deretter kan lederen, i samspill med prosjektet, detaljplanlegge og iverksette organiseringen innen den enkelte divisjon.

Tolletaten tar sikte på raskest mulig å tilsette prosjektledere for detaljering av de respektive fagdivisjonene frem til den nye organisasjonen formelt er etablert. Det vil parallelt foregå et arbeid for å justere organiseringen i direktoratet. Når den nye organisasjonen formelt er etablert, vil de samme prosjektledere tre inn i rollen som midlertidige divisjonsdirektører. Divisjonsdirektørene vil ha ansvar for å drifte og utvikle i divisjonene i henhold til målbildet, herunder gradvis etablering av nasjonale fagenheter og andre organisatoriske endringer. Fra samme tidspunkt vil divisjonsdirektørene og avdelingsdirektørene i direktoratet inngå i tolldirektørens ledergruppe, mens regiondirektør opphører som lederrolle i etaten. Ved å organisere arbeidet på denne måten sikres eierskap og gode incentiver, ved at utredningsfasen ledes av dem som også skal være ansvarlige for iverksetting av det som er utredet når dette settes i drift. Etaten tar samtidig sikte på en fortsatt god og inkluderende prosess når det gjelder medvirkning og ivaretagelse av de ansattes rettigheter i det videre arbeidet.

Med hilsen

Øystein Børmer
tolldirektør

⁷ Etablere divisjonene, divisjonsledelse og -stab samt gjøre nødvendige justeringer i direktoratet og på administrasjonsområdet for at divisjonene skal kunne etableres. Dette innebærer f.eks. ikke etablering av nasjonale fagenheter.