



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp.
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Bekjempelse av arbeidslivskriminalitet

En beskrivelse av samarbeidet mellom Oslo
Akrim-senter og linja i Skatt øst

The combat against work-related crime

A description of the cooperation between Oslo-Akrim
center and Skatt øst

Mari Fjeld og Gina Aas Koren
Master i økonomi og administrasjon

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår toårige masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås. Prosessen med å skrive denne oppgaven har vært omfattende, men vi har hatt stor glede av å samarbeide og er fornøyde med resultatet av oppgaven.

Vi ser tilbake på to spennende og lærerike år, der vi har fordypet oss i fagfeltet strategi og ledelse. Samtidig har universitetet lagt til rette for at vi har kunnet velge fra et bredt spekter av fag. Vi har hatt spesielt stor interesse for fag som organisasjonsendringer, ledelse, organisasjonsteori, samt skatte- og avgiftsrett. Det har derfor vært en unik mulighet for oss å få studere Skatt øst og Oslo Akrim-senter nærmere, med utgangspunkt i det vi har lært gjennom studietiden. Skatteetaten er en stor organisasjon som må tilpasse seg til endringer i omgivelsene. Dette gjør Skatteetaten til et interessant studieobjekt.

Vi vil rette en stor takk til alle våre informanter fra Skatt øst som ryddet plass i timeplanen sin, og lot seg intervju. En spesielt stor takk rettes til vår kontaktperson i Oslo Akrim-senter, Dag Nordhagen Selsjord. Vi har blitt møtt med åpne armer og alle har velvillig bidratt med viktig innsikt, som har gjort oppgaven til det den er i dag. Vi vil også takke vår veileder Nicolay Worren for innspill, tilbakemeldinger og diskusjoner i arbeidet med vår oppgave.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter, familie, venner og kjærester, som har vært gode støttespillere og motivatorer gjennom hele prosessen med masteroppgaven.

Ås, 15.05.2017

Mari Fjeld

Gina Aas Koren

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hvordan ansatte i Oslo Akrim-senter og ansatte i linjeorganisasjonen i Skatt øst samarbeider for å redusere arbeidslivskriminalitet. Formålet er å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet.

Arbeidslivskriminalitet er en sammensatt problemstilling som har berøringspunkter inn mot mange etater, og det er derfor behov for ustrakt samarbeid på tvers. Oslo Akrim-senter ble opprettet i 2015 med initiativ fra Regjeringen, og har representanter fra Skatt øst, Politiet, Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor og Tollvesenet (*Lokal handlingsplan 2016*). Akrim-senteret er avhengig av ressurser fra linjeorganisasjonene og størstedelen av innsatsen mot arbeidslivskriminalitet foregår derfor i hver enkelt etat. Skatt øst er en funksjonsinndelt etat og det tverretatlige samarbeidet har ført til økt behov for samarbeid på tvers av de ulike funksjonsområdene internt.

Vi har benyttet et kvalitativt forskningsdesign der vi har gjennomført 15 dybdeintervjuer med ansatte fra Skatt øst. Datainnsamlingen har gitt oss innsikt som har gjort det mulig å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet mellom Oslo Akrim-senter og linjeorganisasjonen i Skatt øst. Vi har gjennom arbeidet med oppgaven besvart følgende problemstilling:

Hvordan samarbeider ansatte fra Akrim-senteret med linjeorganisasjonen i Skatt øst, i den interne akrim-satsningen for å redusere arbeidslivskriminalitet?

Akrim-senteret er integrert i akrim-satsningen i Skatt øst, som skal sørge for å koordinere et helhetlig arbeid mot arbeidslivskriminalitet på tvers av funksjonsområdene. Hovedoppgavene til Akrim-senteret er å identifisere kriminelle nettverk og forstå trender, samt å være synlige i markedet og gjennomføre byggeplasskontroller. Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen foregår i hovedsak gjennom oppgaveløsning i arbeidet med å identifisere og oppklare nettverk, samt gjennom informasjonsutveksling for å forstå trender i markedet.

Abstract

The subject for this thesis is how employees in Oslo Akrim-center and employees in Skatt øst cooperate to reduce work-related crime. The purpose of the thesis is to give a detailed description of the cooperation.

Work-related crime is a complex issue that involves many agencies. It is therefore necessary with extensive cooperation across the different agencies. Oslo Akrim-center was founded in 2015 after initiative from the Government. Oslo Akrim-center has representatives from The Norwegian Tax Authority department east, the Police, The Norwegian Labour Inspection Authority, The Norwegian Labour and Welfare Administration, Oslo Tax Office and Norwegian Customs (*Lokal handlingsplan* 2016). The Akrim-center is dependent on resources from the line organizations and most of the effort is therefore conducted in the various agencies. Skatt øst is divided after function and the interdisciplinary cooperation have increased the need for cooperation across the different functions internally in Skatt øst.

We have used a qualitative research design where we have conducted 15 interviews with employees in Skatt øst. The collection of data has given us insight that have made it possible to give a detailed description of the cooperation between Oslo Akrim-center and the line organization in Skatt øst. During our work with the thesis we have answered the following research question:

How does employees from Oslo Akrim-center cooperate with the line organization in Skatt øst in the internal work-related crime focus to reduce work-related crime?

The Akrim-center is an integrated part of the Akrim-initiative in Skatt øst, which will ensure coordination of a comprehensive work against work-related crime, across the various functional areas. The main tasks of the Akrim-center are to identify criminal networks and understand trends in work-related crime, as well as being visible in the market and conduct controls at construction sites. The cooperation between the Akrim-center and the various functional areas is mainly done through task solving in the work of identifying and solving criminal networks, as well as through information exchange to understand trends in the market.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| FORORD | 3 |
| SAMMENDRAG | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| 1. INNLEDNING | 9 |
| 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN | 9 |
| 1.1.1 Arbeidslivskriminalitet..... | 9 |
| 1.1.2 Oslo Akrim-senter..... | 10 |
| 1.1.3 Skatteetaten..... | 11 |
| 1.1.4 Utfordringer..... | 12 |
| 1.2 OPPGAVENS FORMÅL..... | 12 |
| 1.3 PROBLEMSTILLING | 13 |
| 1.4 BEGREPSAVKLARINGER | 13 |
| 1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING | 14 |
| 2. TEORI | 15 |
| 2.1 OFFENTLIGE ETATER | 15 |
| 2.2 ORGANISERING..... | 17 |
| 2.2.1 Organisasjonsstruktur | 17 |
| 2.2.2 Organisasjonsformer | 19 |
| 2.3 KOORDINERING | 20 |
| 2.3.1 Koordineringsmekanismer..... | 22 |
| 2.3.2 Horisontale virkemidler for koordinering | 23 |
| 2.3.3 Utfordringer ved horisontale virkemidler..... | 27 |
| 3. METODE | 31 |
| 3.1 VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING | 31 |
| 3.2 METODETILNÆRMING OG FORSKNINGSDESIGN..... | 32 |
| 3.2.1 Grounded theory..... | 34 |
| 3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING..... | 34 |
| 3.4 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER..... | 35 |
| 3.4.1 Utvalgsstrategi..... | 35 |
| 3.4.2 Utvalgsstørrelse..... | 36 |
| 3.4.3 Rekruttering | 37 |
| 3.5 DATAINNSAMLING GJENNOM SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER..... | 38 |
| 3.5.1 Forberedelser til intervjuene | 38 |
| 3.5.2 Formulering av intervjuguiden..... | 38 |

| | |
|--|------------|
| 3.5.3 Gjennomføring av intervjuene | 40 |
| 3.5.4 Transkripsjon..... | 42 |
| 3.6 ANALYSE AV DATA..... | 42 |
| 3.7 STUDIETS KVALITET | 43 |
| 3.7.1 Reliabilitet | 44 |
| 3.7.2 Validitet | 46 |
| 3.7.3 Overførbarhet..... | 47 |
| 3.8 ETISKE AVVEININGER..... | 47 |
| 4. RESULTATER OG ANALYSE..... | 49 |
| 4.1 ORGANISERINGEN AV ARBEIDET MOT ARBEIDSLIVSKRIMINALITET..... | 49 |
| 4.1.1 Organiseringen av Skatt øst..... | 49 |
| 4.1.2 Tiltak for å koordinere det interne arbeidet | 54 |
| 4.2 VÅR TOLKNING AV ORGANISERINGEN MOT ARBEIDSLIVSKRIMINALITET | 59 |
| 4.2.1 Organiseringen av Skatt øst..... | 59 |
| 4.2.2 Koordinering i Skatt øst..... | 62 |
| 4.2.3 Horisontale virkemidler for å koordinere arbeidet | 64 |
| 4.3 SAMARBEIDET MELLOM AKRIM-SENTERET OG LINJA | 68 |
| 4.3.1 Samarbeidet i Akrim-senteret | 68 |
| 4.3.2 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja | 72 |
| 4.4 VÅR TOLKNING AV SAMARBEIDET MELLOM AKRIM-SENTERET OG LINJA | 79 |
| 4.4.1 Samarbeidet i Akrim-senteret | 79 |
| 4.4.2 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja | 80 |
| 4.4.3 Utfordringer ved samarbeidet | 85 |
| 5. DISKUSJON | 89 |
| 5.1 ORGANISERINGEN AV ARBEIDET MOT ARBEIDSLIVSKRIMINALITET..... | 89 |
| 5.2 SAMARBEIDET MELLOM AKRIM-SENTERET OG LINJEORGANISASJONEN | 91 |
| 6. KONKLUSJON | 95 |
| 6.1 OVERORDNET KONKLUSJON..... | 95 |
| 6.2 BEGRENSNINGER VED KARTLEGGINGEN | 96 |
| 6.3 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING | 97 |
| LITTERATURLISTE..... | 98 |
| VEDLEGG | 101 |
| VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE, OSLO AKRIM-SENTER | 101 |
| VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR LEDERE I LINJA..... | 105 |
| VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR ANSATTE I LINJA | 108 |

Figurliste:

| | |
|--|----|
| Figur 2.1: A Continuum of Liaison Devices..... | 26 |
| Figur 4.1: Organisasjonskartet til Skatt øst..... | 49 |
| Figur 4.2: Funksjonsområdet for Veiledning..... | 50 |
| Figur 4.3: Funksjonsområdet for Fastsetting..... | 51 |
| Figur 4.4: Funksjonsområdet for KR..... | 52 |
| Figur 4.5: Funksjonsområdet for Skattekrim..... | 53 |
| Figur 4.6: Funksjonsområdet for Innkreving..... | 53 |
| Figur 4.7: Oversikt over den samlede akrim-satsningen i Skatt øst..... | 54 |
| Figur 4.8: Oversikt over gruppene i Diamanten..... | 56 |
| Figur 4.9: Representanter fra Skatt øst i Oslo Akrim-senter..... | 57 |
| Figur 4.10: Vertikale og tverrgående tiltak..... | 72 |
| Figur 4.11: Etterretningshjulet..... | 79 |
| Figur 4.12: Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja..... | 81 |
| Figur 4.13: Detaljert oversikt over samarbeidet..... | 83 |
| Figur 4.14: Oversikt over samarbeidet..... | 84 |

Tabelliste:

| | |
|--|----|
| Tabell 3.1: Oversikt over de 19 informantene vi kontaktet..... | 37 |
| Tabell 3.2: Oversikt over de 15 informantene som lot seg intervjuet..... | 37 |
| Tabell 3.3: Gjennomførte intervjuer..... | 41 |
| Tabell 3.4: Informantens arbeidssted..... | 42 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I januar 2015 la regjeringen fram en strategi for å øke innsatsen mot arbeidslivskriminalitet. Regjeringen ønsker å bekjempe kriminalitet i arbeidslivet og fremme seriøse aktører. For å få til dette er det behov for felles mobilisering gjennom et bredt og vedvarende samarbeid mellom myndighetene og hovedorganisasjonene i arbeidslivet (Arbeids- og sosialdepartementet 2015). Som en videreføring av strategien fra 2015 la Regjeringen fram en revidert strategi mot arbeidslivskriminalitet 13. februar, der de skriver at det er behov for å styrke innsatsen ytterligere (Skatteetaten 2017b).

1.1.1 Arbeidslivskriminalitet

Arbeidslivskriminalitet er en økende utfordring, som påvirker samfunnet negativt. Måten kriminalitet utføres på, har endret seg mye i de siste årene og det brukes mer avansert teknologi (Økokrim 2015). De kriminelle aktørene er ofte godt organisert og de benytter seg av ulike metoder som er i strid med loven for å sikre seg tilgang til markedet og økonomisk vinning. Ulike metoder innebærer blant annet bruk av falsk identitet og falske arbeidskontrakter, samt opprettelse av fiktive selskaper for å hvitvaske penger og skjule svart arbeid. Kriminaliteten bidrar ofte til sosial dumping og utnyttelse av arbeidere (*Felles årsrapport 2015*). Regjeringen definerer arbeidslivskriminalitet som:

Handlinger som bryter med norske lover om lønns- og arbeidsforhold, trygder, skatter og avgifter, gjerne utført organisert, som utnytter arbeidstakere eller virker konkurransesvridende og undergraver samfunnsstrukturen (Arbeids- og sosialdepartementet 2015, s. 5).

Flere offentlige etater har i mange år jobbet med å redusere arbeidslivskriminalitet. Samtidig har det vært en utvikling i retning av at kriminaliteten har blitt mer kompleks og gjennomføres mer profesjonelt (Økokrim 2015). Ifølge Røiseland og Vabo (2016) fører mer komplekse omgivelser til et utstrakt behov for samarbeid på tvers av offentlige etater. Samarbeidet må koordineres horisontalt mellom etatene og internt mellom ulike nivåer i hver enkelt etat. Det er ikke lenger nok at ulike offentlige etater jobber enkeltvis, men det er behov for felles aksjoner og kontroller for å sette useriøse aktører ut av spill. Regjeringen har iverksatt flere tiltak for å bekjempe kriminalitet i arbeidslivet, der et av tiltakene har vært opprettelsen av flere tverretatlige sentre med representanter fra ulike offentlige etater. Etatene

har ulike samfunnsoppdrag, lovhjemler og virkemidler som kan kombineres for å redusere arbeidslivskriminalitet (*Felles handlingsplan* 2015). Det har blitt opprettet samlokaliserte enheter, med ulike etater involvert, i Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim og Kristiansand, samt et tettere samarbeid mellom ulike etater i Nord-Norge (*Tverretatlig a-krim samarbeid* 2016). I 2017 kommer det ytterligere to nye samlokaliserte enheter (Skatteetaten 2017b).

1.1.2 Oslo Akrim-senter

I Oslo ble det opprettet et lokalt tverretatlig senter (Oslo Akrim-senter) med representanter fra Skatteetaten, Politiet, Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor og Tollvesenet (*Lokal handlingsplan* 2015). Arbeidet mot arbeidslivskriminalitet i senteret skal systematiseres og følges opp nasjonalt, regionalt og lokalt (Arbeids- og sosialdepartementet 2015). Hovedfokuset skal være på kriminalitet i bygg- og anleggsbransjen. Senteret skal arbeide for å skape økt markedsinnsikt og kartlegge de mest kontrollverdige aktørene. Samlokalisering er avgjørende for å være i stand til å dele erfaringer og koordinere innsatsen med å nå dette målet (*Lokal handlingsplan* 2016). Ansatte i senteret er mye ute i markedet. Dette bidrar til god sanntidsinformasjon og økt kunnskap (*Felles årsrapport* 2015).

Oslo Akrim-senter består av tre team: et regionalt koordineringsteam (KOT), et analyseteam og et tilsyns- og kontrollteam (TOKT). Regionalt koordineringsteam består av deltakere fra hver etat og skal være bindeleddet mellom linjeorganisasjonene og Akrim-senteret. Det har vært fokus på å velge personer med personalansvar, som har myndighet til å stille personalressurser til disposisjon for Akrim-senteret (Neby, Nesheim, Ryssevik, Rubecksen, Dahle og Nordhagen 2016). Analyseteamet har ansvar for å identifisere aktører, nettverk og bakmenn, og finne tiltak rettet mot disse. TOKT har som oppgave å utføre kontroller på bakgrunn av bestillinger fra KOT, analyseteamet, linja eller innkomne tips. Samtidig gjennomfører de kontroller på eget initiativ. Teamene må arbeide sammen for å redusere arbeidslivskriminalitet (*Lokal handlingsplan* 2016). Det er avsatt egne ansatte fra hver etat som vil jobbe i de ulike teamene i Oslo Akrim-senter. Samtidig vil samarbeidet generere saker der det vil være behov for ressurser fra ”baklandet” (*Lokal handlingsplan* 2015). ”Baklandet” vil si øvrige ansatte i etatene som må bidra inn i arbeidet for å bekjempe arbeidslivskriminalitet (Neby et al. 2016). Størstedelen av innsatsen og arbeidet vil foregå i hver enkelt etat der det vil stilles krav til ressursbruk i de ulike avdelingene i linja (*Lokal handlingsplan* 2015). Opprettelsen av senteret har ført til omfattende samarbeid på tvers av de involverte etatene og økt samarbeid internt i hver enkelt etat (*Felles årsrapport* 2015).

Det er nylig skrevet en rapport om den samlede tverretatlige innsatsen mot arbeidslivskriminalitet (Neby et al. 2016). Rapporten legger vekt på samarbeid på tvers av offentlige etater. I tillegg omtaler rapporten det tverretatlige samarbeidet i Oslo Akrim-senter. Som et supplement til denne forskningen, fokuserer vår masteroppgave på det interne samarbeidet som utspiller seg i linjeorganisasjonen når det arbeides med saker fra Oslo Akrim-senter for å redusere arbeidslivskriminalitet. I de to årene som Oslo Akrim-senter har eksistert er det Skatteetaten som har vært tyngst inne (*Lokal handlingsplan 2015*; *Lokal handlingsplan 2016*). Vi har derfor valgt å kartlegge det interne samarbeidet i Skatt øst når de løser saker fra Oslo Akrim-senter.

1.1.3 Skatteetaten

Skatteetatens samlede samfunnsoppdrag er å sikre finansieringen av velferdssamfunnet. De er underlagt Finansdepartementet, med oppgave om å ha et oppdatert folkeregister, samt at skatter og avgifter blir fastsatt og innbetalt riktig. Skatteetaten sitt mål er derfor at det skal være enkelt å handle riktig, med en visjon om at alle skal ønske å gjøre opp for seg (*Om Skatteetaten: Vårt samfunnsoppdrag 2017*). Skatteetaten bidrar både til å forebygge arbeidslivskriminalitet og til å kontrollere at aktørene i arbeidslivet opererer i samsvar med loven. I virksomhetsstrategien frem mot 2025 uttrykker Skatteetaten at de skal arbeide for å bekjempe svart økonomi og redusere arbeidslivskriminalitet. Skatteetaten vil ha et spesielt fokus på kriminalitet i bygg- og anleggsbransjen, der målet er å bidra til likere konkurransevilkår i næringslivet (Skatteetaten 2015).

Skatteetaten består av ett hovedkontor, Skattedirektoratet, og fem regioner: Skatt øst, Skatt sør, Skatt vest, Skatt Midt-Norge og Skatt nord. Skattedirektoratet innehar den faglige, strategiske og administrative ledelsen av etaten. Hver region består av flere fysiske skattekontorer (Skatteetaten 2017). Funksjonsområdet for Veiledning har ansvaret for aktivt oppsøkende og forebyggende veiledningstiltak, og annen publikumsrettet virksomhet. Fastsetting har ansvar for arbeidet med folkeregisteret, og behandler og kontrollerer oppgaver fra alle skatte- og avgiftspliktige. Innkreving har ansvar for etatens innkrevingsarbeid, mens Skattekrim jobber med å avdekke og forfølge omfattende og alvorlig skattekriminalitet. Kontroll og rettsanvendelse (KR) gjennomfører kontrollaktiviteter med sikte på å avsløre unndragelser, samtidig som de håndterer rettsprosesser og klagebehandling (*Om Skatteetaten: Skatteregionene 2017*). Personene som er ansatt i Oslo Akrim-senter fra Skatteetaten er ansatt i Skatt øst. Størstedelen av innsatsen med å bekjempe arbeidslivskriminalitet vil som sagt

foregå i linja i hver enkelt etat. Det vil da være behov for samarbeid i Skatt øst mellom de ulike funksjonsområdene for å løse sakene fra Akrim-senteret.

1.1.4 utfordringer

Akrim-senteret inngår i en større satsning i Skatt øst for å redusere arbeidslivskriminalitet. Akrim-satsningen involverer ansatte fra alle de ulike funksjonsområdene i Skatt øst. For å koordinere arbeidet mellom funksjonsområdene har Skatt øst opprettet ulike tiltak, som utgjør akrim-satsningen. De ulike funksjonsområdene og tiltakene, samt Akrim-senteret har ulike ansvarsoppgaver og det er derfor behov for å koordinere samarbeidet fordi det er mange involverte enheter som deltar i arbeidet. Det er utfordrende å ha oversikt over hvordan man samarbeider for å løse oppgaver tilknyttet arbeidslivskriminalitet, fordi det er mange enheter som gjør det uoversiktlig. Skatt øst har et ønske om at de ansatte som bidrar til arbeidet for å redusere arbeidslivskriminalitet skal ha en forståelse for hvordan de samarbeider, og mener det er viktig at alle vet hvilke arbeidsoppgaver de ulike enhetene har ansvar for. På den måten sikrer man at ansatte jobber mot det overordnede målet om å redusere arbeidslivskriminalitet.

1.2 Oppgavens formål

Akrim-senteret er nylig opprettet som en samlokalisert enhet mellom seks etater. Senterets overordnede mål er å redusere arbeidslivskriminalitet. Tidligere studier viser forskning som har vært gjort på samarbeidet mellom de ulike etatene i det tverretatlige senteret. Imidlertid er det ikke blitt gjort forskning på hvordan samarbeidet foregår internt i hver enkelt etat for å bidra til senterets overordnede mål. Gjennom vår forskning ønsker vi å studere det interne samarbeidet i linjeorganisasjonen i Skatt øst, fordi mesteparten av innsatsen for å redusere arbeidslivskriminalitet foregår i linja.

Formålet med vår oppgave er å gi en detaljert beskrivelse av hvordan ansatte fra Akrim-senteret samarbeider med linjeorganisasjonen i den interne akrim-satsningen. Dette skal gi økt forståelse for hvordan Akrim-senteret bidrar i det totale arbeidet for å redusere arbeidslivskriminalitet i Skatt øst. For å være i stand til å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet vil vi gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i Skatt øst som bidrar i arbeidet. Beskrivelsen skal øke forståelsen til ansatte i Skatt øst om hvordan de samarbeider. Oppgaven skal gi en beskrivelse av hvordan arbeidet mot arbeidslivskriminalitet er organisert mellom de

ulike funksjonsområdene. I tillegg skal beskrivelsen bidra til at de ansatte i Skatt øst får økt forståelse for hvordan samarbeidet skal koordineres.

1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i ovennevnte utfordringer, og formålet med oppgaven har vi utledet følgende hovedproblemstilling som oppgaven skal gi svar på:

Hvordan samarbeider ansatte fra Akrim-senteret med linjeorganisasjonen i Skatt øst, i den interne akrim-satsningen for å redusere arbeidslivskriminalitet?

For å utdype hovedproblemstillingen er følgende delproblemstillinger formulert:

- a) Hvordan er Skatt øst organisert og hvilke virkemidler bruker de for å koordinere det interne arbeidet mot arbeidslivskriminalitet?
- b) Hvordan samarbeider ansatte fra Skatt øst internt i Akrim-senteret, og med de øvrige ansatte i linjeorganisasjonen?

1.4 Begrepsavklaringer

Akrim-senteret, Oslo City samarbeidet, Oslo Akrim-senter, A-krim senteret og den samlokaliserte enheten er alle navn som har blitt brukt for å beskrive det tverretatlige samarbeidet i Oslo. Vi omtaler det som *Oslo Akrim-senter*, *Akrim-senteret* eller *senteret*.

Når vi skriver *ansatte i linja* henviser vi i denne oppgaven til personer på ulike nivåer i funksjonsområdene i Skatt øst, som ikke utfører størstedelen av arbeidet sitt i Oslo Akrim-senter.

Med begrepet *samarbeid* mener vi når ansatte må arbeide sammen for å løse en oppgave. I denne oppgaven kan det enten være at de løser en oppgave sammen, eller at de har en arbeidsdeling der hver enkelt utfører en arbeidsoppgave, hvor alle ansatte bidrar til å nå organisasjonens mål.

Med *saker* mener vi oppgaver som sendes fra Akrim-senteret til øvrige ansatte i Skatt øst. Det kan også være oppgaver som sendes fra linja til senteret, eventuelt oppgaver som løses internt på senteret eller i linja. En sak omfatter i vår oppgave gjerne et kriminelt nettverk som driver svindel innenfor bygg- og anleggsbransjen, og som man ønsker å sette ut av spill blant annet ved hjelp av kontroller.

1.5 Oppgavens oppbygging

I neste kapittel presenteres relevant teori på området. Kapitlet er delt i tre, der vi først gjengir teori om endringer i offentlige etater. Del to handler om organisering og organisasjonsstruktur, før tredje del tar for seg teori om koordinering i organisasjoner. Teorien er skrevet i etterkant av datainnsamlingen, noe som begrunnes i at vi startet forskningsprosessen med å ha en åpen hovedproblemstilling, der vi samlet data om mange aspekter ved samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, for deretter å avgrense omfanget av oppgaven etter hvert. Dette er forklart i mer detalj i kapittel 3, som handler om valg av metode. Der presenterer vi valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode, utvalg og rekruttering av informanter, samt innhenting av dataene. Avslutningsvis i kapitlet diskuterer vi oppgavens kvalitet og overførbarhet. Videre følger kapittel 4 der vi presenterer resultatene våre, samt en tolkning av disse opp mot eksisterende teori på området. Kapitlet er bygget opp etter de to delproblemstillingene i oppgaven. I kapittel 5 diskuterer vi de to delproblemstillingene med utgangspunkt i tolkningen i kapittel 4. Avslutningsvis, i kapittel 6, konkluderer vi det vi har funnet opp mot hovedproblemstillingen som oppgaven skal besvare. I tillegg drøfter vi begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

2. Teori

I denne delen av oppgaven presenterer vi teori som kan bidra til å belyse og gi økt forståelse for hvordan Skatt øst koordinerer samarbeidet mellom Oslo Akrim-senter og linjeorganisasjonen. På grunn av at dette er en kartleggingsoppgave har vi fokus på hvordan strukturen påvirker arbeidet i organisasjonen. Det meste av teorien vår har derfor et instrumentelt perspektiv fordi vi ser på den formelle strukturen til Skatt øst og hvordan den har innvirkning på samarbeidet mellom Akrim-senteret og Skatt øst. Vi vil først presentere teori om hvilke deler en organisasjon består av. De ulike delene danner bedriftens organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen sier noe om hvordan arbeidsdelingen er mellom de ulike delene av organisasjonen og hvordan arbeidsoppgavene koordineres. Videre trekker vi frem teori som viser at organisasjoners struktur ikke alltid er tilstrekkelig for å koordinere arbeidet, spesielt hvis det er behov for samarbeid på tvers av enheter, og at det da vil være behov for ytterligere koordinering. Teorikapitlet er delt i tre. Innledningsvis i teorikapitlet presenterer vi teori om utviklingen i offentlige sektor. I andre del presenterer vi teori om organisasjonsstruktur, som er en måte å koordinere organisasjonens arbeidsdeling. Avslutningsvis i kapitlet trekker vi frem teori om koordinering.

2.1 Offentlige etater

New Public Management (NPM) er kjent som en reformbølge i offentlig sektor (Christensen 2006). Reformbølgen vokste frem på starten av 1980-tallet i land som Australia og New Zealand, men spredte seg raskt til andre land, inkludert Norge. NPM har bidratt til mange store endringer i organisasjonsstrukturen til offentlige etater på grunn av en spredning av nye ideer for organisering og konkrete reformtiltak (Christensen 2006). Begrepet reform kan defineres som:

Aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle og kulturelle trekk ved organisasjoner (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2009, s. 149).

Det finnes ulike forklaringer på hvorfor NPM ble tatt i bruk av så mange land, men hovedgrunnen er at offentlige etater ble sett på som ineffektive på grunn av at de var store og hierarkiske (Christensen 2006). Ideene og reformtiltakene inneholdt organisasjonsmodeller og styringsformer som ble hentet fra private virksomheter. I Norge var det to sentrale reformtiltak som ble tatt i bruk under reformbølgen. Det var mål- og resultatstyring, samt strukturell fristilling. Strukturell fristilling innebar at beslutningsmyndigheten ble

desentralisert og en større vertikal spesialisering av offentlige etater. Andre viktige tiltak var blant annet mer markedsrettede etater som i større grad skulle ha fokus på «kundene», konkurranseutsetting og horisontal spesialisering internt i organisasjonene der roller ikke skulle overlape hverandre (Christensen et al. 2009).

Som en reaksjon på NPM vokste det frem en ny reformbølge på 1990-tallet, kalt post-NPM eller New Public Governance (NPG). Mye av grunnen skyltes at effektivitetsproblemet det offentlige hadde hatt, ikke var blitt løst gjennom reformtiltakene under NPM-reformen (Christensen 2006). Organisasjoner bar nå preg av oppdeling og spesialisering. I NPG var det et ønske om mer fokus på samordning der bakgrunnen for dette var mer komplekse omgivelser og sammensatte problemstillinger som var vanskelige å løse alene. Av den grunn ble det opprettet ulike komiteer som skulle ta hånd om problemer og politikk som gjaldt flere sektorer, samt ulike prosjekter, team, nettverk og programmer som gikk mellom departement og direktorater. Generelt var det fokus på at ulike etater som hadde et grensesnitt til hverandre, når det kom til problemstillinger og brukere, skulle samarbeide om å finne løsninger sammen slik at de kunne være mest mulig effektive (Christensen 2006). Oppgavene som skulle løses bar preg av gjensidig avhengighet og de ble fordelt gjennom horisontal koordinering mellom ulike organisasjoner. I tillegg ble det stilt krav til internt samarbeid på ulike vertikale nivåer i egen organisasjon på grunn av kompleksitet i arbeidsoppgaver (Røiseland & Vabo 2016).

Regjeringen har utarbeidet en strategi for å redusere arbeidslivskriminalitet (Arbeids- og sosialdepartementet 2015). Strategien ble utviklet med bakgrunn i at kriminalitet hadde blitt mer organisert og at kriminelle aktører kombinerer ulike metoder for å sikre økonomisk vinning. Dette er et eksempel som kan begrunnes i vi så ovenfor, der vi beskrev New Public Governance. På grunn av at arbeidslivskriminalitet er en svært sammensatt problemstilling har det ført til behov for samordning på tvers av offentlige etater. I tillegg er det behov for samarbeid internt i disse etatene fordi det er her store deler av innsatsen mot arbeidslivskriminalitet gjennomføres. Det økte behovet for internt samarbeid kan begrunnes i at mange offentlige etater har en funksjonsinndeling der ulik kompetanse er plassert i ulike avdelinger. Arbeidslivskriminalitet er komplekst og derfor er man nødt til å sikre at man kan bruke kompetanse fra alle de ulike avdelingene internt i etaten for å bekjempe dette problemet.

2.2 Organisering

For å være i stand til å beskrive hvordan samarbeidet intern i Skatt øst foregår, er det hensiktsmessig å vite hvilke enheter organisasjonen består av og hvordan disse er organisert i forhold til hverandre. Organiseringen sier noe om hvordan Skatt øst arbeider for å ivareta sine oppgaver for å redusere arbeidslivskriminalitet, ha et oppdatert folkeregister, samt å fastsette skatter og avgifter og sørge for at disse blir innbetalt riktig. I denne delen presenterer vi derfor teori om hvilke enheter en organisasjon gjerne består av og hvordan organisasjoner er strukturert.

2.2.1 Organisasjonsstruktur

For at en organisasjon skal fungere optimalt og operere effektivt må den være hensiktsmessig strukturert (Jacobsen & Thorsvik 2013). Begrepet organisasjonsstruktur kan defineres som:

Formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2013, s.72).

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem at organisasjonsstrukturen er en formelt vedtatt arbeidsdeling. Arbeidsdelingen knytter seg til hvem som skal utføre ulike oppgaver, samt hvilke oppgaver de ansatte skal se i sammenheng. Oppgaver som skal ses i sammenheng bør grupperes i en felles enhet. Ved gruppering samler man stillinger i enheter, for så å samle enhetene i større enheter igjen, som utgjør avdelinger eller seksjoner (Mintzberg 1980). Oppgaver kan grupperes etter en funksjonsbasert- eller en markedsbasert inndeling. Ved funksjonsbasert inndeling plasserer man liknende oppgaver og den kompetansen som trengs for å løse disse oppgavene i samme funksjonsområde. Ved en markedsbasert gruppering samles oppgaver som er rettet mot samme kunde eller marked i én enhet. Arbeidsdelingen og hvordan oppgaver er gruppert fremgår i organisasjonskartet som viser organisasjonsstrukturen til bedriften. Kartet viser en oversikt over de ulike gruppene som inngår i organisasjonen og hvordan disse er organisert i forhold til hverandre (Jacobsen & Thorsvik 2013). Dette kan relateres til Mintzberg (1979), som trekker fram at det finnes mange typer av organisasjoner, men at de fleste består av fem deler som fremgår i organisasjonsstrukturen, og vises visuelt i et organisasjonskart. De fem delene er den operative kjerne, mellomledelse, toppledelse, tekno- og støttestruktur.

Den operative kjernen inkluderer alle ansatte som produserer produktene og tjenestene i organisasjonen eller som direkte støtter opp under produksjonen. Over den operative kjernen sitter mellomledelsen som er den andre delen som Mintzberg (1979) trekker frem. Det kan være mellomledere på ulike nivåer i organisasjonen. Det er vanlig at en førstelinjeleder leder et antall operatører i en formell enhet. Organisasjonen består gjerne av flere slike formelle enheter. Det bygges et hierarki der en annen leder igjen har ansvaret for et antall av disse enhetene, og en annen leder igjen har ansvaret for denne lederen. Den øverste mellomlederen vil være underlagt toppledelsen, som er den tredje delen som Mintzberg (1979) trekker frem. Arbeidsoppgavene til en mellomleder blir mer aggregert, abstrakt og mindre detaljert jo lenger opp mot toppledelsen personen sitter. Toppledelsen består av personer som har det overordnede ansvaret for organisasjonen. De skal sikre at organisasjonen ivaretar organisasjonens interesser på en effektiv måte. Toppledelsen har kontakt med den operative kjernen gjennom kjeden av mellomledere med formell autoritet. De to siste delene i en organisasjon kalles for tekno- og støttestrukturen, og betegnes ofte som organisasjonens stab. Staben inngår ikke i selve produksjonen (Mintzberg 1979). Teknostrukturen består av ansatte som er med på å påvirke jobben andre gjør gjennom utforming av planer og rutiner, samt opplæring av ansatte. De utfører ikke det operative arbeidet. Støttestrukturen, som er den siste delen, er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. Enhetene er gjerne selvstendige der et eksempel er lønnsavdelingen. Linjeorganisasjonen er det formelle hierarkiet med beslutningsmyndighet, mens både tekno- og støttestrukturen befinner seg på siden av linja (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Det formelle hierarkiet i organisasjonen består altså av toppledelsen, med autoritet over mellomledere under seg, som igjen har autoritet over den operative kjernen (Mintzberg 1979). Rizzo, House & Lirtzman (1970) beskriver prinsippene om rapporteringskjede (chain-of-command) og enhetsledelse. Ifølge prinsippet om rapporteringskjede vil organisasjoner som har en hierarkisk struktur med en klar og enkel flyt av autoritet nedover i hierarkiet være mer tilfredsstillende for ansatte og resultere i bedre resultater, enn organisasjoner uten en slik flyt av autoritet. Rapporteringskjeden bidrar til at toppledelsen får bedre kontroll over organisasjonen og bedre kan koordinere arbeidet. Rizzo et al. (1970) skriver videre om prinsippet for enhetlig ledelse, der de trekker frem at ansatte bare bør motta instruksjoner fra en enkelt leder. En gruppe som jobber mot de samme målene bør også bare ha en leder og en plan. Hensikten med enhetlig ledelse er at den ansatte skal slippe å møte uforenlige

forventninger fra to overordnede. Dette er i samsvar med rapporteringskjeden der autoritet flyter fra toppledelsen, via mellomledere på ulike nivåer til den ansatte.

2.2.2 Organisasjonsformer

De fem delene som organisasjonen består av får ulik betydning i ulike organisasjoner avhengig av den formelle strukturen. Hvor mange ansatte det er i hver del vil variere avhengig av organisasjonen. Organisasjonsstrukturen er en form for koordinering av arbeidet (Jacobsen & Thorsvik 2013). Mintzberg (1979) sitt bidrag er sentralt når man skal beskrive ulike former for organisasjoner. Den første organisasjonsformen er den enkle strukturen, gjerne uten en teknostruktur og med få ansatte i støttestrukturen. I den enkle strukturen er det en løs arbeidsinndeling, med mye uformell kommunikasjon og det er lite differensiering mellom enheter. Det er liten grad av hierarki og beslutningstakingen skjer uformelt, bortsett fra de viktigste beslutningene som tas av toppledelsen. Neste organisasjonsform er maskinbyråkratiet. I slike organisasjoner er beslutningsmyndigheten sentralisert og man har formaliserte prosedyrer og standardiserte, rutinepregede oppgaver. Maskinbyråkratiet er ofte spesialisert i funksjonsområder basert på kompetanse, med store enheter i den operative kjernen (Mintzberg 1980). Maskinbyråkratiet kjennetegnes videre ved at det består av et hierarki med tydelig beslutningsmyndighet innenfor de ulike funksjonsområdene og det er et tydelig skille mellom linje og stab (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Den neste organisasjonsformen som Mintzberg (1980) beskriver er det profesjonelle byråkratiet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) består den operative kjernen i disse organisasjonene av profesjonelle ansatte som har fått delegert beslutningsmyndighet. Det er derfor stor grad av autonomi i den operative kjernen. De ansatte organiseres i enheter basert på spesialisitet. Det legges vekt på at de ansatte som rekrutteres har felles fagbakgrunn og løser oppgavene på samme måte, da hensikten med byråkratiet er å standardisere måten man løser oppgaver på og å skape forutsigbarhet. Teknostrukturen er liten da de ansatte i den operative kjernen er spesialistene, mens støttestrukturen er vesentlig større. Den fjerde organisasjonsformen Mintzberg (1980) beskriver er den divisjonaliserte organisasjonen. I motsetning til i de foregående organisasjonsformene der den operative kjernen og mellomlederne er samlet under én ledelse, har den divisjonaliserte organisasjonen flere avdelinger/divisjoner som i stor grad er uavhengige av hverandre. De ulike divisjonene styres enkeltvis, der ledelsen i hver enhet er delegert mye ansvar også i forhold til divisjonens resultater (Jacobsen & Thorsvik 2013). Den divisjonaliserte organisasjonen har en liten tekno-

og støttestruktur tilknyttet hovedkvarteret, samt egne tekno- og støttestrukturen i hver divisjon (Mintzberg 1980). Siste konfigurasjon er adhokratiet, som er løsere organisert enn de foregående organisasjonsformene som Mintzberg (1980) har beskrevet. Kjentegnet er en organisk struktur med lite formalisering av atferd, utstrakt horisontal jobbspesialisering, gjensidig tilpasning som koordineringsform og stor grad av desentralisering. Basert på ansattes ekspertise settes det sammen funksjonelle prosjektteam. Adhokratiet baserer seg på en matrisestructur, der man blander en funksjonell og markedsbasert inndeling (Mintzberg 1980). Unge organisasjoner har gjerne en organisasjonsform som ligner adhokratiet fordi organisasjonen enda ikke har vokst seg stor, og man ønsker å fremme kreativitet og nyskaping (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Mintzberg (1980) har imidlertid blitt stilt overfor en del kritikk, der flere forfattere hevder at disse organisasjonsformene bare er idealiserte modeller, og at man ikke kan plassere alle organisasjoner innenfor disse fem organisasjonsformene. Donaldson (2001) summerer opp en del av kritikken som Mintzberg (1980) har blitt stilt overfor. Han mener at det er mange flere mulige kombinasjoner, blant annet i forhold til størrelse og byråkratisk struktur, enn det som omfattes av de fem organisasjonsformene. Han trekker videre fram at organisasjoner varierer i større grad enn det Mintzberg hevder. I tillegg vil endringer i organisasjonsstrukturen kreve store omveltninger om organisasjoner alltid måtte bevege seg fra en form til en annen. Det skjer mange flere små endringer og tilpasninger i organisasjoner hele tiden, uten at organisasjonen gjør et sprang fra å ha en enkel struktur til å bli et maskinbyråkrati. Imidlertid trekker Jacobsen og Thorsvik (2013) fram at Mintzberg har svart på denne kritikken ved å forklare at organisasjonsformene er ment som et utgangspunkt for å danne forskjellige former for organisasjoner, der man tilpasser organisasjonen til de omgivelsene den operer i. Han uttrykker at man kan kombinere de ulike delene på mange ulike måter, og dermed få flere ulike organisasjonsformer. Altså er det bare idealiserte modeller slik kritikken sier, og de aller fleste organisasjoner vil være hybrider som innehar trekk fra alle de ulike organisasjonsformene.

2.3 Koordinering

Organisasjoner eksisterer fordi de skal løse en eller flere oppgaver for å nå et bestemt mål. Når en oppgave består av flere arbeidsoppgaver som utføres av flere ansatte i ulike enheter (arbeidsdeling), oppstår det et behov for å koordinere arbeidet med disse oppgavene. Man

kunne kanskje tenke seg at ansatte selv klarer å samarbeide på en god måte, men dette er ofte krevende fordi organisasjoner er store, og det er vanskelig å vite hvem det er hensiktsmessig å samarbeide med (Jacobsen & Thorsvik 2013). Okhuysen og Bechky (2009) trekker fram at koordinering er sentralt i organisasjoner, der koordinering er prosessen med å integrere flere gjensidige oppgaver, og sier seg enig med definisjonen til Faraj og Xiao (2017) om at koordinering handler om å integrere arbeidet i organisasjonen, når det er avhengigheter og usikkerhet mellom oppgavene. Altså en usikkerhet rundt akkurat hvordan oppgavene skal løses sammen. De trekker frem at forskning på koordinering også fokuserer på begreper som kommunikasjon, informasjonsutveksling og interaksjon (Okhuysen & Bechky 2009).

Tsai (2002) påpeker at koordinering er viktig internt i organisasjoner for å legge til rette for informasjonsdeling. Med koordinering mener han å integrere ulike deler av organisasjonen. Tsai (2002) trekker frem to typer koordinering. Den ene typen koordinering er gjennom en formell hierarkisk struktur, mens den andre typen koordineringer er uformelle horisontale relasjoner. Disse to formene for koordinering skal legge til rette for informasjonsdeling internt i organisasjoner fordi ansatte i ulike funksjonsområder må samarbeide og lære av hverandre, slik at hele organisasjonen kan få ny informasjon og øke effektiviteten av organisasjonens operasjoner. De ulike funksjonene bør se til hverandre, slik at de kan benytte seg av den nye informasjonen som har tilkommet organisasjonen, uavhengig av hvilken enhet som har fått informasjonen. Informasjon er et budskap eller et produkt, som blir formidlet gjennom en kommunikasjonsprosess. Informasjon flyter i flere retninger i en organisasjon, både oppover, nedover og på tvers (Erlien 2003). Tsai (2002) trekker fram at hierarkiske strukturer, som er bygget på sentralisering av autoritet og koordinering gjennom vertikal styring, har negativ påvirkning på informasjonsdeling mellom enheter, altså på informasjonsflyt på tvers. Dette er i motsetning til det mange mener, at sentralisering fører til lettere informasjonsdeling i organisasjoner. Tsai (2002) forklarer videre at organisatoriske enheter som har interaksjon med hverandre, med større sannsynlighet vil dele informasjon med hverandre. Interaksjon kan skape tillit og forståelse, som igjen fører til bedre samarbeid. Avslutningsvis skriver Tsai (2002) at organisasjoner bør redusere de hierarkiske begrensningene og tilrettelegge for økt interaksjon mellom ansatte i ulike enheter. Dette kan oppmuntre til mer informasjonsdeling mellom enheter som igjen kan føre til bedre resultater for organisasjonen som helhet.

2.3.1 Koordineringsmekanismer

Schiefloe og Syvertsen (1998) skriver med utgangspunkt i litteratur av Mintzberg at organisasjonens struktur, hvordan de er satt sammen og holdes sammen, er en direkte konsekvens av hvilke koordineringsmekanismer organisasjonen bruker. Det er altså noen mekanismer som kan hjelpe bedrifter til å koordinere arbeidsoppgavene, slik at de ansatte i organisasjonen sammen utfører gjensidig avhengige arbeidsoppgaver og deler informasjon. Koordineringsmekanismer er ifølge Okhuysen og Bechky (2009) ordninger i organisasjonen som tillater de ansatte i bedriften å realisere en samlet prestasjon. Schiefloe og Syvertsen (1998) viser til Mintzberg (1989) som skriver at koordineringsmekanismene er de mest elementære elementene i strukturen, og er det som holder organisasjonen sammen. Mekanismene involverer både formelle og framvoksende elementer for koordinering. Okhuysen og Bechky (2009) presenterer fem koordineringsmekanismer: planer og regler, bruk av ulike virkemidler og verktøy for å dele informasjon, roller, rutiner og nærhet. Mintzberg (1989) på den annen side presenterer seks ulike mekanismer for koordinering: gjensidig tilpasning, direkte styring, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av produksjon/resultater, standardisering av ferdigheter og kunnskap, samt standardisering av normer. I artikkelen til Okhuysen og Bechky (2009) og Mintzberg (1989) ser man at det er mange likhetstrekk mellom mekanismene de nevner. Jacobsen og Thorsvik (2013) har sammenfattet arbeidet deres og trekker frem seks måter å koordinere arbeidsoppgavene på.

Den første mekanismen de trekker fram er gjensidig tilpasning basert på nærhet. Denne formen for koordinering handler om at de ansatte selv tilpasser sin atferd til de andre man er avhengig av. Her koordinerer ansatte sitt arbeid gjennom utstrakt bruk av uformell kommunikasjon (Mintzberg 1989). Dette er mulig i enkle sammenhenger der man klarer å holde oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som inngår i samarbeidet og hvem som utfører de. Vanligvis er organisasjoner mer komplekse og det vil være behov for ytterligere koordineringsmekanismer. Den neste koordineringsmekanismen er direkte styring, som baserer seg på organisasjonens formelle hierarki. Lederen har formell myndighet over ansatte under seg og koordinerer arbeidet deres gjennom å tildele dem arbeidsoppgaver. Den tredje formen for koordineringsmekanisme som Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker fram basert på arbeidet til Okhuysen og Bechky (2009) og Mintzberg (1989) er standardisering av arbeidsoppgaver. Her trekker de inn koordinering gjennom regler, rutiner og prosedyrer som skal sikre at arbeidsoppgavene blir utført på samme måte hver gang. Det er gjerne de ansatte i teknostrukturen som utarbeider reglene og prosedyrene.

Videre trekker de fram tre mekanismer der man koordinerer arbeidet gjennom standardisering av resultater, kunnskap eller normer. Standardisering av resultater oppnår koordinering gjennom å spesifisere resultatet av arbeidet, gjennom for eksempel prestasjonsmål (Mintzberg 1989). Standardisering av kunnskap innebærer at de ansatte besitter spesifikk kunnskap som gjør dem i stand til å løse arbeidsoppgavene de skal utføre. De ansatte har gjerne forskjellig kunnskap, men de vet hvordan kunnskapen hver enkelt besitter utfyller hverandre. Det er viktig med utdanning og opplæring for å benytte denne koordineringsmekanismen (Jacobsen & Thorsvik 2013). Standardisering av normer handler ifølge Mintzberg (1989) om at man klarer å utvikle felles normer som gjennomsyrrer bedriften, slik at alle tar beslutninger og arbeider basert på de samme oppfatningene.

Selv om ovennevnte former beskrives hver for seg benytter ikke organisasjoner kun den ene formen, men bruker en kombinasjon av flere. Mintzberg (1979) trekker frem at den beste formen for koordinering er gjensidig tilpasning der man tilpasser seg til hverandre uformelt. Likevel vil ikke dette være mulig når grupper som skal samarbeide vokser seg større. Da beveger man seg ofte over til direkte styring, og etter hvert til standardisering av arbeidsprosesser. Hvis arbeidsoppgavene er komplekse er det ikke alltid hensiktsmessig å standardisere disse. Derfor kan det være mer hensiktsmessig å standardisere resultatet og overlate hvordan man skal gjennomføre oppgaven til den ansatte selv. Hvis oppgavene er enda mer komplekse kan det være behov for å standardisere kunnskapen og ferdighetene til de ansatte, slik at man har profesjonelle personer som er i stand til å utføre oppgavene (Mintzberg 1979).

2.3.2 Horisontale virkemidler for koordinering

Som vi har presentert under delkapitlet om organisasjonsstruktur finnes det ulike organisasjonsformer, der man blant annet grupperer enheter i funksjoner (Mintzberg 1979). En funksjon kan bestå av flere enheter, på flere nivåer som danner et hierarki. I store, komplekse organisasjoner er det ikke mulig å ivareta all koordinering gjennom dette hierarkiet (Nesheim 2010). Få organisasjoner klarer å overleve i dag med en ren funksjonsinndeling, fordi hvert funksjonsområde fungerer som en silo. Dette er til hinder for kontinuerlig koordinering mellom funksjonsområdene som er nødvendig i et marked som stadig er i endring (Anand & Daft 2007). I det forrige delkapitlet ble det presentert seks ulike koordineringsmekanismer som kan hjelpe til å koordinere arbeidsoppgavene som tillater de ansatte i organisasjonen til å realisere en samlet prestasjon. Mintzberg (1979) trekker

imidlertid frem at disse koordineringsmekanismene ikke alltid er tilstrekkelig for å koordinere arbeidet i en stor organisasjon. Behovet for ytterligere koordinering oppstår gjerne der det er avhengigheter og behov for samarbeid på tvers av ulike enheter, der personene har ulik kompetanse (Jacobsen & Thorsvik 2013). For å koordinere samarbeidet på tvers av enhetene kan det ifølge Nesheim (2010) etableres horisontale virkemidler i den formelle organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at horisontale virkemidler har som mål å forbedre kommunikasjonen og koordineringen mellom enheter på samme nivå i organisasjonen.

Ifølge Mintzberg (1979) finnes det fire horisontale virkemidler for koordinering mellom ulike organisatoriske enheter, der man kan benytte et eller flere av virkemidlene. Jo flere horisontale virkemidler organisasjonen benytter, jo mer kompleks vil strukturen se ut (Jacobsen & Thorsvik 2013). Når det er behov for mye kontakt mellom to eller flere enheter for å koordinere arbeidet, kan det være hensiktsmessig å opprette et bindeledd mellom enhetene. Denne posisjonen eller bindeleddet er etablert for å håndtere kommunikasjonen mellom enhetene, utenfor det vertikale hierarkiet. Dette er hensiktsmessig når arbeidet i de ulike enhetene er differensiert og det er gjensidig avhengighet mellom dem, og det er fare for at det oppstår kommunikasjonsproblemer mellom enhetene. Det kan for eksempel etableres bindeledd mellom ulike avdelinger i linja, der en ansatt veksler mellom å sitte i to ulike enheter (Mintzberg 1979).

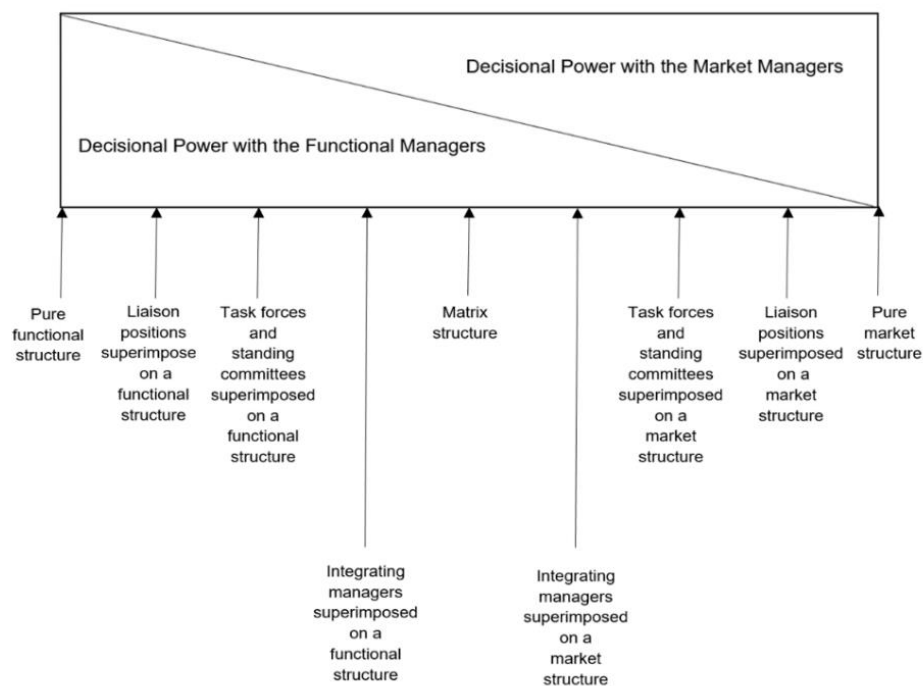
Det neste horisontale virkemidlet som Mintzberg (1979) trekker frem er koordinering gjennom arbeidsgrupper/team eller stående komiteer. Disse to virkemidlene benyttes når det er behov for felles møter mellom de ansatte i forskjellige enheter. Behovet oppstår gjerne når det stilles krav til regelmessig og omfattende kommunikasjonen mellom de ansatte. Arbeidsgrupper er en form for formelle team eller prosjektgrupper som settes sammen for å utføre en bestemt oppgave for så og løses opp igjen. Arbeidsgrupper er tiltak som kan være formelt eller uformelt opprettet, og Hackman og Wageman (2004) trekker fram at team kan bidra til bedre toveiskommunikasjon mellom ansatte som må samarbeide. Videre beskriver Hackman og Wageman (2004) ulike måter å designe et team på. Hvordan man designer teamet avhenger av tidshorisonen på arbeidet og hvor ansvaret for resultatene skal ligge. En form for team de trekker frem er samlokaliserte team, der de ansatte interaksjon med hverandre og et felles ansvar for resultatet av arbeidet. Slike team er hensiktsmessig når et produkt eller en tjeneste krever koordinerte bidrag fra flere ansatte som har utfyllende

kompetanse og erfaringer. Prosjektgrupper er den andre formen for arbeidsgrupper Mintzberg (1979) beskriver. I prosjekter grupperes ansatte fra ulike enheter som besitter ulik kompetanse (Engwall & Källqvist 2000). Nesheim et al. (2016) forklarer at prosjekter kan være en del av organisasjonsstrukturen, et samarbeid mellom ulike organisasjoner eller et stort engangsprosjekt for å løse en oppgave. Selv om prosjekter opprettes for å vare en bestemt tid, er arbeidet ofte omfattende, tar lang tid og er ikke preget av rutine. Sjöblom, Löfgren og Godenhjelm (2013) presenterer begrepet «prosjektifisering» for å belyse utviklingstrekk i offentlig sektor. Prosjekter i offentlige virksomheter kan brukes der det er behov for samhandling i og mellom organisasjoner, i tverretatlige tiltak og i utviklingsarbeid (Nesheim et al. 2016). En stående komité er en mer permanent interorganisatorisk gruppering mellom ulike enheter enn det team og prosjektgrupper er. En komité møtes regelmessig for å diskutere felles utfordringer.

Det tredje horisontale virkemidlet som kan bygges inn i organisasjonsstrukturen er integratorrollen. Integratorrollen benyttes når det er behov for ytterligere gjensidig tilpasning, og de foregående to virkemidlene ikke er tilstrekkelige. Det utpekes da en koordinator som kan omtales som et bindeledd. Dette kan være en ansatt eller en gruppe som opprettes i den eksisterende funksjonsinndelte organisasjonsstrukturen (Mintzberg 1979). Den ansatte eller gruppa skal fungere som en koordinator mellom ulike enheter eller funksjoner. Ifølge Nesheim (2010) har denne rollen fullmakter som går på tvers av enhetene som er koblet sammen, men overgår ikke den formelle autoriteten til avdelingene. Det er nødvendig at integratorrollen har noen fullmakter for å være i stand til å integrere og koordinere aktivitetene, da målene til hver enkelt enhet ikke alltid er i samsvar med organisasjonens overordnede mål (Mintzberg 1979).

Matriseorganisering er den siste av de fire horisontale virkemidlene Mintzberg (1979) nevner. Matriseorganisering har både en funksjonsbasert og markedsbasert inndeling i organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik 2013). Dette kommer av at ingen av de to måtene å gruppere arbeidsoppgavene på, kan imøtekomme alle de gjensidige avhengighetene som finnes i en organisasjon (Mintzberg 1979). Nesheim (2010) trekker fram et fellestrekk ved integratorrollen, som en supplerende struktur til linjeorganisering, og ren matriseorganisering. Fellestrekket er at man bygger inn behovet for samarbeid, som oppstår ved avhengigheter, i den formelle strukturen. Davis og Lawrence (1977) hevder at det er et stort organisatorisk grep å gå over til en matrisestruktur. Matriseorganisering øker

kompleksiteten i organisasjonen, men bidrar til økt kommunikasjon på tvers. Dette kommer av at man oppretter felles prosjekter på tvers av funksjonsområdene der det er behov for samhandling for å møte krav i markedet. Videre skriver Davis og Lawrence (1977) at det er tre forhold som må eksistere på samme tid for at man skal organisere organisasjonen i en matrisestruktur. Det første forholdet er at det må foreligge press fra omgivelsene, der organisasjonen må ha fokus på flere ting samtidig for å overleve i markedet. Det neste forholdet de beskriver er når det stilles store krav til kontinuerlig informasjonsdeling mellom de ansatte i organisasjonen. Organisasjonen må da etablere og holde ved like et nettverk av kommunikasjonskanaler. Det siste forholdet Davis og Lawrence (1977) utdyper er presset om ressursdeling. Presset om ressursdeling går på at organisasjoner har krav til å oppnå gode resultater ved å utnytte begrensede menneskelige ressurser fullt ut, samtidig som de skal møte standarder med høy kvalitet.



Figur 2.1: A Continuum of Liason Devices (Mintzberg 1979, s. 176).

I figur 2.1, presentert av Mintzberg (1979) kan vi se hvordan linjelederen sin beslutningsmyndighet varierer langs den horisontale linja fra en ren funksjonsinndelt organisasjonsstruktur på venstre siden, til en matrisestruktur i midten. Hvis man har en ren funksjonsinndelt struktur har man et hierarki av beslutningsmyndighet i linja, altså en rapporteringskjede der de ansatte forholder seg til én leder. Jo flere horisontale virkemidler

organisasjonen benytter jo nærmere midten beveger man seg, og organisasjonen står i fare for å bryte med prinsippet om enhetlig ledelse fordi den ansatte må forholde seg til flere overordnede. Ved matrisestruktur har den ansatte to likestilte ledere å forholde seg til (Mintzberg 1979).

Willem og Buelens (2009) trekker frem at horisontal koordinering, eller en form for desentralisering av beslutningsmyndighet som de kaller det, fører til mer kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom enheter. Horisontal koordinering innebærer ifølge dem blant annet å opprette team og integratorroller, i samsvar med Mintzberg (1979) sine virkemidler. De mener at horisontal koordinering gjør det enklere for bedriften å håndtere behovet for å dele kunnskap, blant annet gjennom bindeledd og koordinatorene som kan overbringe informasjon og kunnskap mellom enheter. Willem og Buelens (2009) påpeker imidlertid at strukturen påvirker hvor effektiv informasjonsdelingen er internt i organisasjoner. De viser til at desentralisering gjennom bruk av horisontale virkemidler fremmer kunnskapsdeling mellom enheter. Imidlertid er det ikke sikkert at horisontal koordinering er nok for å fremme kunnskapsdeling, hvis organisasjonen har høy grad av spesialisering, der kunnskapen er kompleks å videreformidle og det er store forskjeller mellom enhetene (Willem & Buelens 2009).

De horisontale virkemidlene skal altså sikre koordinering på tvers av organisatoriske enheter, der det er behov for felles oppgaveløsning og informasjonsdeling. Dette er nødvendig i store komplekse organisasjoner der man ikke er i stand til å ivareta den nødvendige koordineringen av oppgavene gjennom hver enkelt enhet eller den hierarkiske inndelingen (Nesheim 2010).

2.3.3 utfordringer ved horisontale virkemidler

I en tradisjonell funksjonsinndeling er det vanlig at organisasjoner følger prinsippet om enhetlig ledelse der linjelederen har en sentral rolle. Linjelederen har gjerne både ressurs- og oppgaveansvaret, noe som vil si at linjelederen både har ansvaret for utførelsen av arbeidsoppgavene til de under seg og personalansvar. Ifølge Mjelde og Nesheim (2015) er oppgaveansvaret knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene, tildeling av roller til ansatte, organisering og ledelse for å få ferdigstilt arbeidet. Ressursansvaret handler om bemanning, medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling. Slik vi har presentert i tidligere avsnitt, tar organisasjoner i bruk ulike koordineringsmekanismer for å tilrettelegge for samarbeid og informasjonsutveksling mellom ansatte i ulike funksjonsområder. Mekanismene brukes der

det er behov for ytterligere koordinering fordi organisasjoner ikke klarer å ivareta koordineringen gjennom det tradisjonelle hierarkiet. Ved etableringen av horisontale virkemidler har ansatte tilknytning til sin enhet i linja, men vil også være en del av en sekundærstruktur. En sekundærstruktur kan for eksempel være en gruppe der man skal dele kompetanse om et tema (Nesheim 2010). Mjelde og Nesheim (2015) trekker fram at linjelederens sentrale rolle blir utfordret i mange moderne organisasjoner, som for eksempel der ansatte er del av en sekundærstruktur, fordi ansatte ofte må forholde seg til to mellomledere. I matriseorganisasjonen vil linjeleder ofte har ressursansvaret, mens en annen leder har oppgaveansvaret. Mjelde og Nesheim (2015) nevner flere utviklingstrekk ved moderne organisasjoner som gjør at linjelederens rolle utfordres:

Innslag av selvstyrte team, skiftende konstellasjoner av medarbeidere som jobber på kortsiktige prosjekter, fleksible interne strukturer, «flate» organisasjoner, flytende organisatoriske grenser og innslag av ulike tilknytningsformer for arbeid bidrar også til å svekke det interne hierarkiet i en organisasjon, og retter oppmerksomheten mot andre interessenter enn medarbeiderens linjeleder (Mjelde og Nesheim 2015, s.2).

Det er ikke bare matriseorganisasjoner som bryter med prinsippet om rapporteringslinjene og enhetlig ledelse. Også i organisasjoner med stort innslag av prosjekter kan den ansatte måtte forholde seg til to ledere, der en er linjeleder med ressursansvar og en er prosjektleder med oppgaveansvar. Dette er ifølge Engwall og Källqvist (2000) fordi det vertikale hierarkiet er overlatt en horisontal autoritet, påvirkning og kommunikasjon gjennom et prosjekt.

Mjelde og Nesheim (2015) trekker fram at det blir er vanskeligere for en linjeleder å observere ansattes handlinger hvis den ansatte og linjelederen ikke er samlokalisert. Dette kan være tilfellet hvis den ansatte jobber i et prosjekt med ansatte fra andre funksjonsområder. Linjelederen mister oversikt over oppgavene de ansatte utfører og hvor godt de ansatte utfører oppgavene. I tillegg kan det oppstå problemer med tanke på kompetanseutvikling, der en som tilhører linja kan ha bedre forutsetninger for utveksling av informasjon og ideer med andre i avdelingen eller linja enn en ansatt som jobber prosjektbasert og er stasjonert et annet sted. Blant annet vil dette ha konsekvenser for mulighetene lederen har til å påvirke ansattes prestasjoner i form av økt engasjement, motivasjon og lojalitet som bidrar til at organisasjonen når sine mål. I tillegg er det vanskelig for linjelederen å ha kontroll over den ansattes progresjon og kunne komme med tilbakemeldinger (Mjelde & Nesheim 2015).

Internt i hvert funksjonsområde må man igjen fordele arbeidsoppgavene mellom de ansatte som er med på å forme den ansattes rolle i organisasjonen. En ansatts rolle handler om de totale forventningene som er rettet mot personen eller rolle innehaveren. Den ansatte har flere roller, der hva som forventes avhenger av hvem den ansatte har interaksjon med. Det er viktig at de ansatte i organisasjonen er klar over hvilke forventninger som stilles til rollene som personen har (Kaufmann & Kaufmann 2009). Roller påvirker i stor grad den ansattes tilfredshet med arbeidsoppgavene han eller hun utfører. Det er ikke nødvendigvis slik at den ansatte blir mer tilfreds av å ha tydelige forventninger til sin rolle, men tilfredsheten påvirkes negativt hvis den ansatte opplever konflikter i forhold til sin rolle. Når ansatte blir mindre tilfredse kan dette føre til nedgang i effektivitet for organisasjonen totalt sett (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Rollekonflikt kan oppstå der en ansatt møtes med ulike forventninger fra flere personer og den ansatte ikke kan oppfylle alle forventningene samtidig uten at det går på bekostning av andre forventninger (Jacobsen & Thorsvik 2013). Rizzo et al. (1970) utdyper at rollekonflikter kan oppstå som et resultat av brudd på prinsippene om rapporteringskjeden (chain-of-command) og enhetlig ledelse, som diskutert tidligere i delkapitlet om organisasjonsstruktur. Rollekonflikter er utfordrende fordi den ansatte får instruksjoner eller blir møtt med forventninger fra flere personer, og ikke fra en enkelt leder i et hierarki. Rizzo et al. (1970) beskriver videre frem at profesjonelle og komplekse organisasjoner ofte bryter med prinsippet om rapporteringskjeden, fordi den ansatte ofte må forholde seg til flere autoriteter. Den ansatte må forholde seg til lederen over seg i hierarkiet, men også en annen autoritet som for eksempel en prosjektleder. Når den ansatte må forholde seg til to ledere bryter det med prinsippet om enhetlig ledelse der det legges vekt på at det beste for den ansatte er å få instruksjoner fra en enkelt leder. Rizzo et al. (1970) trekker imidlertid frem forskning som viser til suksessfulle eksempler ved å ha flere ledere som gir ordre. Grunnen for at bedriftene har lyktes, begrunnes i gode relasjoner mellom de ansatte og at ansatte i disse organisasjonene har hatt felles ansvar for utfallet av oppgavene.

Rizzo et al. (1970) trekker også fram begrepet rolletvetydighet. Rolletvetydighet kan oppstå hvis den ansatte mangler kunnskap om hvordan jobben skal utføres. Alle stillinger i en formell organisasjonsstruktur bør ha en stillingsbeskrivelse der det står hvilke oppgaver stillingen innebærer. Dette skal hjelpe den ansatte til å vite hva han eller hun skal gjøre og hvilke resultater den ansatte jobber mot. Hvis dette ikke foreligger kan den ansatte oppleve

rolletvetydighet, noe som kan føre til mindre effektivt arbeid fordi den ansatte ikke vet hvilken myndighet den har, hva han eller hun skal oppnå, som igjen kan resultere i at den ansatte unngår å ta beslutninger. Dette er som nevnt tidligere en utfordring ved matriseorganisering, der det kan være uklare stillingsbeskrivelser og uklare roller.

I dette kapitlet har vi trukket frem teori om reformer i offentlige etater, der det i senere tid har vært mer fokus på å samarbeide på tvers av offentlige etater. Videre har vi trukket fram teori om organisering og organisasjonsstruktur. Avslutningsvis i kapitlet har vi trukket fram teori om ulike former for koordinering. I neste kapittel vil vi forklare valg av metode og fremgangsmåte for oppgaven, før vi i kapittel 4 vil presentere funnene våre og se disse opp mot teorien vi har presentert over.

3. Metode

Vi ønsker å innhente og presentere troverdig innsikt om det vi forsker på. Målet med vår masteroppgave er å bygge opp kunnskap om hvordan de koordinerer samarbeidet i Skatt øst, mellom ansatte i Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, for deretter å utvikle en teoretisk forståelse av kunnskapen (Grønmo 2004). Derfor er det viktig å utarbeide en strategi for hvordan vi skal gå fram i arbeidet med vår masteroppgave. Denne strategien er det som omtregnes som vår metode (Jacobsen 2015). Metoden setter retningslinjer for hvordan vi på en systematisk og grundig måte skal samle inn, analysere og deretter tolke dataene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det er viktig at vi velger den metoden som best mulig kan hjelpe oss til å belyse vår problemstilling (Silverman 2014). I denne delen av oppgaven skal vi derfor gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Vi vil utdype metode for datainnsamling og kriterier for rekruttering av informanter. Videre vil vi beskrive hvordan dataene har blitt samlet inn og analysert. Vi vil også diskutere dataenes troverdighet og pålitelighet, som gir implikasjoner for oppgavens kvalitet og overførbarhet. Avslutningsvis vil vi diskutere mulige etiske avveininger.

3.1 Valg av tema og problemstilling

Problemstillingen er spørsmålet som oppgaven skal gi svar på (Johannessen et al. 2011). Siden problemstillingen legger føringer for hvilken metode som er hensiktsmessig å benytte, vil vi starte med å utdype hvordan vi valgte tema for oppgaven.

Innledningsvis, da vi skulle velge tema for masteroppgaven, kom vi via vår veileder i kontakt med Jack Willy Olsen som er ansatt i Kontroll og rettsanvendelse i Skatt øst. Jack Willy mente det ville vært interessant å skrive en masteroppgave om opprettelsen av Oslo Akrim-senter. Etter et møte i desember 2016 var planen å fokusere på det tverretatlige senteret og hvor effektivt arbeidet mot arbeidslivskriminalitet er, med utgangspunkt i teori om reformer i offentlig sektor. Vi brukte derfor tid før jul til å innhente og lese om arbeidslivskriminalitet og bakgrunnen for opprettelsen av det tverretatlige senteret. Vi ble da oppmerksomme på rapporten om den tverretatlige innsatsen mot arbeidslivskriminalitet av Neby, Nesheim, Ryssevik, Rubecksen, Dahle og Nordhagen fra oktober 2016. Oslo Akrim-senter var en av flere enheter som var blitt studert gjennom dybdeintervjuer med flere ansatte. Da rapporten tok for seg mange av de aspektene vi hadde vurdert å studere, valgte vi å kontakte Torstein Nesheim, en av forfatterne bak rapporten, for å høre om han hadde noen tanker rundt videre

studier av Oslo Akrim-senter. Han var positiv til å studere senteret nærmere og sa at vi kunne bruke deres forskning som utgangspunkt for å gå i dybden av enkelte aspekter. Neby et al. (2016) trekker fram at Skatteetaten som er en av etatene som deltar i samarbeidet, har definert arbeidslivskriminalitet som et eget satsningsområde, der de har iverksatt en rekke interne tiltak. Når det tverretatlige senteret med representanter fra de ulike etatene er avhengig av ressurser fra linja i Skatt øst, og det i tillegg er en rekke andre interne tiltak som jobber med å redusere arbeidslivskriminalitet kan dette bidra til økt kompleksitet (Neby et al. 2016). Vi bestemte oss derfor for at vi ønsket å forske videre på samarbeidet internt i Skatt øst, mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, samt i forhold til de ulike tiltakene som var iverksatt mot arbeidslivskriminalitet.

Vi brukte én uke i begynnelsen av januar til å lese mer om Skatteetaten og senteret. Vi prøvde samtidig å kontakte ansatte i senteret som kunne bekrefte at oppgaven kunne være av interesse. Vi tok igjen kontakt med Jack Willy i Kontroll og rettsanvendelse som vi hadde snakket med tidligere. Han ga oss kontaktinformasjonen til koordinatoren for analyseteamet i Oslo Akrim-senter, som er ansatt i Skatt øst. Vi sendte en mail til koordinatoren for analyseteamet og fikk raskt svar på vår henvendelse. Vi hadde et møte med han uka etter, der fikk vi mer informasjon om senteret og diskuterte mulige innfallsvinkler til oppgaven. Koordinatoren mente at Oslo Akrim-senter og Skatt øst ville ha utbytte av en kartleggingsoppgave der vi ser på hvordan samarbeidet mot arbeidslivskriminalitet foregår internt. Det vil kunne bidra til dypere innsikt om arbeidsfordelingen og hvordan ansatte samarbeider for å løse de ulike arbeidsoppgavene. I etterkant av møtet utformet vi en midlertidig problemstilling med fokus på hvordan samarbeidet foregår, som vi brukte som utgangspunkt da vi foretok datainnsamlingen. Denne har imidlertid blitt endret flere ganger underveis i forskningsprosessen.

3.2 Metodetilnærming og forskningsdesign

I dette delkapitlet skal vi gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Det skilles gjerne mellom to ulike metodetilnæringer, kvalitativ og kvantitativ metode. Ved kvantitative metoder er man gjerne opptatt av å kartlegge omfanget av noe. Man har da gjerne behov for et stort antall informanter. Kvalitativ metode på den annen side er ikke opptatt av å telle antall, men heller å se etter spesielle egenskaper ved det fenomenet man studerer. Kvalitativ metode er hensiktsmessig når man ønsker å få mer innsikt om et fenomen, der man innhenter detaljert

informasjon fra et mindre utvalg av informanter (Johannessen et al. 2011). Kvalitativ metode bør for eksempel benyttes om man ønsker detaljert kunnskap om ansattes meninger om et samarbeid. Da vi ønsker å få mest mulig informasjon om hvordan det interne samarbeidet i Skatt øst foregår, vil det være mest hensiktsmessig å bruke et kvalitativt forskningsdesign. Kvalitativ metode legger til rette for å komme nærmere inn på et utvalg av personene som jobber der og gå mer i dybden med tanke på hvem som samarbeider og hvordan dette samarbeidet foregår (Corbin & Strauss 2015).

Det finnes mange ulike forskningsdesign, altså måter å gjennomføre undersøkelser på, innenfor kvalitativ metode. Forskningsdesign handler om hvordan vi gjennomfører oppgaven vår fra start til slutt, og er derfor noe vi måtte ta stilling til tidlig. Det er ikke slik at vi står fritt til å velge design, for det er viktig at det egner seg til å besvare problemstillingen vår innenfor den gitte tidsrammen (Johannessen et al. 2011). Vi ønsket å kartlegge og forstå hvordan samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja foregår, basert på hvordan de ansatte beskriver det.

I samråd med vår veileder bestemte vi oss for å samle inn så mye informasjon som mulig om samarbeidet uten å lese for mye teori i forkant. Vi ønsket ikke at eksisterende teori skulle virke begrensende for dataen vi skulle samle inn. Samarbeid er et stort begrep og vi ønsket at informantene skulle få mulighet til å trekke inn de elementene de selv ønsket. Det vil likevel ikke være mulig å starte helt uten antakelser om det man skal studere. Forforståelsen som vi har med oss inn i masterskrivinga vil ifølge Johannessen et al. (2011) kunne påvirke hva vi observerer og hvordan vi tolker disse observasjonene. Oppgaven skrives innenfor vår hovedprofil i strategi og ledelse der vi har lest mye teori tidligere, noe som vi naturlig tar med oss inn i datainnsamlingen. Med bakgrunn i at vi har en åpen problemstilling, der vi ville finne ut så mye som mulig om samarbeidet, har vi valgt å bruke en metode som har mange likhetstrekk med metoden som blir kalt grounded theory, utviklet av Glaser og Strauss (Johannessen et al. 2011). Samarbeidet om å løse saker for Oslo Akrim-senter er fenomenet vi studerer. Grounded theory innebærer at man bruker en induktiv metode slik Jacobsen (2015) forklarer det, der man forsøker å gå fra empiri til teori. Empiri er informasjon om reelle forhold i samfunnet (Grønmo 2004). Sentralt for induktiv metode er tanken om at teorien man trekker inn i oppgaven bør være begrunnet i virkeligheten, og derfor vil vi starte oppgaven med å innhente data før vi trekker inn relevant teori. Dette er i motsetning til en deduktiv tilnærming der søken etter data blir styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen 2015). Corbin og

Strauss (2015) trekker frem at det er der grounded theory skiller seg fra andre kvalitative metoder, ved at man ikke velger teori i forkant av datainnsamlingen, men underveis når man analyserer dataene.

3.2.1 Grounded theory

Mange forskere bruker grounded theory for å utvikle ny teori. Vårt utgangspunkt for å bruke denne metoden er at den også kan brukes når målet med studien er å utvikle en detaljert beskrivelse av et bestemt fenomen (Johannessen et al. 2011). Corbin og Strauss (2015) trekker frem at metoden egner seg for å få ny innsikt i et fenomen. Grounded theory metoden er altså hensiktsmessig da vårt mål med oppgaven er å kartlegge og gi en detaljert oversikt over samarbeidet mellom ansatte i Oslo Akrim-senter og ansatte i linja. Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem at man ved kvalitative studier bygger analysen inn i selve intervjuprosessen, slik som i grounded theory der man begynner å skrive ned hva man har observert i dataene underveis i datainnsamlingen (Yin 2014). Dette har vi gjort, og vi har dermed dannet oss en oppfatning av datamaterialet underveis i forskningsprosessen. Videre er det viktig at vi som masterstudenter ved bruk av denne metoden opprettholder teoretisk sensitivitet, som innebærer at vi som forskere holder en viss avstand til eksisterende teori på området og evner å trekke ut det viktigste fra datamaterialet og tillegge dette mening (Eisenhardt 1989). Vi har likevel valgt å trekke inn en del teori i etterkant av datainnsamlingen, noe som begrunnes i at masteroppgaven skrives innenfor vår hovedprofil i strategi og ledelse, og det legges vekt på at oppgaven er faglig forankret. Vi har valgt teori med bakgrunn i dataene vi har samlet inn, i samsvar med grounded theory metoden. Teorien trekkes inn i tolkningen og diskusjonen av dataene. Målet med masteroppgaven er å kartlegge samarbeidet mellom ansatte i Akrim-senteret og ansatte i linja, og se dette i lys av teori på området.

3.3 Metode for datainnsamling

Det vil ofte være hensiktsmessig å benytte både sekundær- og primærdata i forskning. Da kan informasjonen settes opp mot, kontrollere eller utfylle hverandre. Sekundærdata innebærer at man benytter seg av data som andre har samlet inn. Primærdata på den annen side innebærer at man henter inn ny data selv (Jacobsen 2015).

Neby et al. (2016) sin rapport om innsatsen mot arbeidslivskriminalitet har vært en viktig sekundærkilde for å sette oss inn i bakgrunnen for opprettelsen av senteret. Samtidig har vi innhentet tilgjengelig informasjon om organiseringen i Skatteetaten. Vi var imidlertid ikke i stand til å finne detaljert informasjon om organisasjonsstrukturen til Skatt øst. Underveis i forskningsprosessen fikk vi tilsendt en presentasjon fra en intern fagdag i Akrim-senteret, der det fantes mer informasjon om strukturen (*Litt om Skatteetaten* 2016). I tillegg har vi fått tilgang til etatens og Akrim-senterets felles handlingsplaner for 2015 og 2016. Når vi har benyttet sekundærdata har vi vært bevisst på at informasjonen er innhentet av andre enn oss selv og at hensikten med andres forskning ofte er en annen enn vår egen (Jacobsen 2015).

For å være i stand til å besvare vår problemstilling ønsket vi i tillegg å innhente primærdata, fordi det ikke fantes tilgjengelig informasjon om hvordan de ansatte samarbeider for å løse saker for Oslo Akrim-senter. Vi hadde behov for å samle inn informasjon utover eksisterende skriftlige kilder om fenomenet. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på flere ulike måter, men grounded theory blir i hovedsak benyttet ved analyse av data fra intervjuer og observasjoner (Corbin & Strauss 2015). Med bakgrunn i vår problemstilling ser vi det som mest hensiktsmessig å samle inn data ved hjelp av intervjuer, da observasjon i større grad handler om å kartlegge informantenes handlinger eller atferd. Vi bestemte at intervjuene ville foregå mer som samtaler enn rene spørsmål og svarseanser, altså som semistrukturerte intervjuer. En fordel ved å bruke semistrukturert intervju som metode er at ansattes erfaringer og oppfatninger best kommer fram når de selv kan være med å bestemme hva de ønsker å ta opp (Johannessen et al. 2011).

3.4 Utvalg og rekruttering av informanter

En viktig del av forskningsprosessen består i å velge hvem vi skal intervjuer, for at informasjonen vi samler skal kunne bidra til å besvare problemstillingen. Johannessen et al. (2011) trekker frem tre sentrale prinsipper for utvelgelse av informanter i kvalitativ metode, utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen et al. 2011).

3.4.1 Utvalgsstrategi

I grounded theory begynner man gjerne med å velge ut én analyseenhet eller informant som utgangspunkt for studien (Johannessen et al. 2011). I vårt tilfelle var dette koordinatoren for analyseteamet i senteret, som vi hadde et møte med innledningsvis. Vi hadde gjort oss opp en

mening i forkant av møtet, men det var flere av tingene han trakk frem som ble viktig for oss å ta opp i intervjuene. I møtet ble vi enige om at utvalgsstrategien vår videre ville ha et klart mål om å rekruttere informanter med ulike roller og innsikt i samarbeidet mellom senteret og linja. Dette kan vi betegne som en strategisk utvalgsstrategi der vi kartlegger en målgruppe med hvilke informanter vi har behov for å intervjuer, for å sikre at vi har den nødvendige dataen (Johannessen et al. 2011). Utvalget bør altså ikke være tilfeldig valgt (Eisenhardt 1989), men vi må rekruttere informanter som vi tror kan gi en god beskrivelse av samarbeidet. Målgruppen for utvelgelsen var ansatte som jobber med saker knyttet til Oslo Akrim-senter. Vi ønsket informanter på ulike nivåer og i ulike funksjonsområder, i tillegg til ansatte både i analyseteamet og TOKT i Oslo Akrim-senter. Denne metoden for utvelgelse har mange likhetstrekk med det Johannessen et al. (2011) kaller kriteriebasert utvelgelse, der informantene som rekrutteres fyller bestemte kriterier. På den annen side er det ikke slik at alle informantene som er plukket ut oppfyller eksakt de samme kriteriene, så vi kan også argumentere for at vi har beveget oss mer mot en form for kvoteutvelgelse. Dette innebærer at vi plasserer ansatte som jobber med akrim-saker i ulike kategorier basert på bestemte kjennetegn, som hvilken avdeling de jobber i og hvilken stilling de har. Deretter velger vi informanter fra de ulike kategoriene.

3.4.2 Utvalgsstørrelse

Utvalgsstørrelsen vil på en side bli bestemt av hvor mange personer vi må snakke med før vi er i stand til å kartlegge samarbeidet, og på den annen side av hvor mange informanter vi er i stand til å rekruttere. Koordinatoren for analyseteamet, sa han kunne hjelpe oss med å komme i kontakt med informanter. Vi sendte han derfor en epost der vi spurte etter kontaktinformasjon til personer i målgruppen, fra de ulike kategoriene. Han sendte oss en liste med mailadressen til 19 ansatte i Skatt øst, inkludert han selv. I grounded theory er det ikke hensiktsmessig å bestemme eksakt antall informanter i forkant av datainnsamlingen fordi man analyserer underveis, og da må vurdere hvem man vil snakke med videre og hva som er et stort nok utvalg. Her skiller vår oppgave seg noe fra grounded theory metoden fordi masteroppgaven skal skrives innenfor en nokså kort tidsperiode. Vi anså det som viktig å avtale intervjuene så tidlig som mulig for å sikre at vi fikk nok informanter. Innenfor rammene av vår masteroppgave anså vi 19 informanter som en passe utvalgsstørrelse, da det tar tid å gjennomføre, transkribere og analysere intervjuer. Vi var likevel enige om at vi ville vurdere utvalgsstørrelsen underveis (Johannessen et al. 2011).

3.4.3 Rekruttering

Koordinatoren for analyseteamet informerte de potensielle informantene om at vi kom til å ta kontakt med dem. Vi ønsket at de skulle vite om studien vår i forkant, noe som forhåpentligvis ville føre til at flere sa ja til å la seg intervju. Vi sendte en henvendelse til de potensielle informantene via epost. Vi fikk svar fra 16 informanter, inkludert koordinatoren. Det var én person som ikke ønsket å la seg intervju, mens de resterende 15 sa ja. Under følger en oversikt over de 19 informantene vi henvendte oss til (tabell 3.1), samt en oversikt over de som lot seg intervju (tabell 3.2). Vi har plassert informantene i de ulike avdelingene de tilhører, samt hvilket nivå de er på eller om de er ansatt i analyseteamet eller TOKT i Oslo Akrim-senter. Vi har valgt å plassere personen fra Senter for Utenlandske Arbeidstakere (SUA) som gruppeleder under veiledning. Hun har ikke en formell tittel som gruppeleder, men hun er koordinator for SUA og har personalansvar for de ansatte fra Skatt øst der. De grå rutene indikerer at det ikke finnes personer med denne stillingskombinasjonen.

Tabell 3.1: Oversikt over de 19 informantene vi kontaktet.

| | Avdeling/Funksjonsområde | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | <i>Veiledning</i> | <i>Fastsetting</i> | <i>KR</i> | <i>Skattekrim</i> | <i>Innkreving</i> |
| <i>Ansatt i analyseteamet</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Ansatt i TOKT</i> | | | 3 | | |
| <i>Seksjonssjef</i> | | | 1 | | |
| <i>Gruppeleder</i> | 1 (SUA) | 1 | 2 | | 1 |
| <i>Ansatt i linja</i> | | 2 | 2 | 1 | 1 |

Tabell 3.2: Oversikt over de 15 informantene som lot seg intervju.

| | Avdeling/Funksjonsområde | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | <i>Veiledning</i> | <i>Fastsetting</i> | <i>KR</i> | <i>Skattekrim</i> | <i>Innkreving</i> |
| <i>Ansatt i analyseteamet</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Ansatt i TOKT</i> | | | 2 | | |
| <i>Seksjonssjef</i> | | | 1 | | |
| <i>Gruppeleder</i> | 1 (SUA) | 1 | 2 | | |
| <i>Ansatt i linja</i> | | 2 | 2 | | |

3.5 Datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer

3.5.1 Forberedelser til intervjuene

Vi tok som nevnt i forrige delkapittel kontakt med hver enkelt informant direkte. Vi brukte mye tid på å avtale tidspunkt og sted for intervjuene. I og med at de ansatte har faste møter og arbeidsoppgaver med tidsfrister, måtte vi avtale intervjuene litt frem i tid for å finne tidspunkter som passet. Samtidig var det vinterferie i februar, der flere informanter skulle reise bort. Vi klarte likevel å avtale at de fleste intervjuene skulle gjennomføres i uke 7, 8 og 9. Da vi hadde avtalt intervjuene brukte vi tid på å lese mer om Skatteetaten, samt om opprettelsen av og strukturen i senteret. I forberedelsene til intervjuene brukte vi også mye av informasjonen vi hadde fått fra koordinatoren i analyseteamet. Vi ønsket å komme forberedt, og ha god forståelse for opprettelsen av senteret, for å bedre kunne forstå hvordan samarbeidet foregår. Altså har vår forforståelse, samt sekundærdata, lagt rammer for innhenting av primærdataene.

3.5.2 Formulering av intervjuguiden

Da vi hadde lest mer om bakgrunnen for senteret og innhentet tilgjengelig informasjon om Skatt øst, utarbeidet vi en intervjuguide. Intervjuer varierer etter hvor strukturerte de er, og vi ønsket et semistrukturert intervju. Vi formulerte derfor spørsmål som skulle legge rammene for intervjuet (Johannessen et al. 2011). Det var viktig for oss at intervjuene la til rette for at den ansatte kunne legge til informasjon underveis, som han eller hun anså som relevant. Fordi vi innhentet data før vi avgrenset teorien var det viktig at vi fikk bred informasjon om samarbeidet mellom Oslo Akrim-senter og de ansatte i linja i Skatt øst. Vi bestemte oss for å lage tre ulike intervjuguider (vedlegg 1-3) fordi informantene var rekruttert fra ulike kategorier av ansatte. Én intervjuguide var for ansatte i Akrim-senteret, én for ledere på ulike nivåer i de ulike funksjonsområdene og den siste intervjuguiden var for ansatte uten personalansvar i linja. Vi anså dette som hensiktsmessig da de ansatte har ulike roller og ansvar, ulike arbeidsoppgaver og tilknytning til Akrim-senteret.

Intervjuguidene vil inneholde en oversikt over de sentrale temaene som skal dekkes, samt forslag til spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene skal påvirke informantene til å snakke om sine tanker og meninger om samarbeidet, og sikre at vi får svar på problemstillingen (Kvale & Brinkmann 2009). Vi forsøkte å stille spørsmål som var lette å forstå, uten for mange teoretiske begreper. Vi brukte boka til Johannessen et al. (2011) og deres mal for ulike spørsmålstyper i kvalitative intervjuer. De trekker frem at man

innledningsvis bør presentere seg selv og oppgaven. Vi skrev derfor en kort innledning med de viktigste tingene som vi ønsket å informere den ansatte om. Deretter fulgte vi opp med enkle faktaspørsmål om den ansattes stilling og hvor lenge de har jobbet i Skatt øst. Dette var for å skape en relasjon og et tillitsforhold. Videre stilte vi introduksjonsspørsmål, der vi beveget oss over på temaet arbeidslivskriminalitet og Regjeringens økte innsats mot denne formen for kriminalitet. Dette var for å rette oppmerksomheten mot bakgrunnen for studiet og de videre spørsmålene. Med overgangsspørsmålene som fulgte ønsket vi å spisse oss enda mer inn på den ansattes arbeid i Akrim-senteret eller i hvor stor grad den ansatte i linja er involvert i saker derfra. Målet var å få svar på hvor mye de ansatte i linja vet om opprettelsen av og arbeidet i Akrim-senteret.

Deretter formulerte vi nøkkelspørsmålene som er hoveddelen i et kvalitativt intervju. Vi måtte sørge for at spørsmålene vi satt opp i denne delen sikret at vi fikk den informasjonen vi ønsket med utgangspunkt i problemstillingen. Her stilte vi spørsmål om mulige faktorer som vi mente kunne ha påvirkning på samarbeidet. Samtidig var vi opptatt av at informanten selv skulle kunne trekke inn de tingene han eller hun anser som relevant underveis (Johannessen et al. 2011). Vi utformet flere mulige oppfølgingsspørsmål, for å få mer utdypende svar om noe informanten akkurat hadde nevnt. Vi ønsket i tillegg å stille fortolkende spørsmål, der vi omformulerer svarene som informanten gir, som: ”du mener altså...?”, for å sikre at vi har forstått svaret riktig, slik Kvale og Brinkmann (2009) beskriver at er viktig. Disse spørsmålene er det i midlertid vanskelig å formulere på forhånd og må komme spontant underveis i intervjuet. Avslutningsvis stilte vi de litt vanskeligere spørsmålene (Johannessen et al. 2011) der vi ønsket at informanten skulle vurdere samarbeidet og mulige utfordringer. Samtidig ønsket vi at informanten skulle komme opp med noen mulige løsninger på utfordringene. For å avslutte intervjuet ønsket vi å spørre informantene om de ville å legge til noe, eller om det var noe de lurte på.

Da vi hadde utformet intervjuguidene ferdig, testet vi intervjuguidene flere ganger på hverandre for å sikre at spørsmålene var tydelige og at vi hadde dekket de områdene vi ønsket svar på. Videre sendte vi intervjuguiden til vår veileder, som leste gjennom og kommenterte eventuelle forbedringer. Vi gjorde deretter noen endringer før vi testet intervjuene på nytt på hverandre.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Vi avtalte altså intervjuer med 15 personer. Intervjuene skulle gjennomføres fra midten av februar til første uken i mars. Alle informantene møtte som avtalt, bortsett fra én person som måtte avlyse i forkant. Det var vanskelig å avtale et nytt tidspunkt med vedkommende, så vi endte med å intervjuer 14 personer. I hvert intervju skrev en av oss notater, mens den andre stilte spørsmålene. Innledningsvis spurte vi alle informantene om det var greit at vi gjorde et lydopptak av intervjuet, noe alle samtykket til. Vi informerte om at vi ville anonymisere navnene så godt det lar seg gjøre, men at det vil bli vanskelig å få det helt anonymt, siden vi stort sett bare har snakket med én person i hver stilling. Informantene var innforstått med dette.

Intervjuene tok fra 30 minutter til opp mot halvannen time. Vi erfarte raskt at intervjuene med de ansatte i linja ble de korteste, da deres arbeidsoppgaver for Akrim-senteret er veldig konkrete og har mange likhetstrekk med deres vanlige arbeidsoppgaver. Vi brukte intervjuguiden i hvert intervju, men stilte spørsmålene i ulik rekkefølge da vi fulgte den naturlige gangen i samtalene. Etter hvert som vi gjennomførte flere intervjuer justerte vi intervjuguidene noe. Dette kom blant annet av at vi fikk ny informasjon om organiseringen i Skatt øst og den interne akrim-satsningen, noe vi ikke hadde informasjon om i forkant. I de første intervjuene fikk vi informasjon om at noen funksjonsområder er delt i flere seksjoner, noe som gjorde at vi kunne stille mer konkrete spørsmål i forhold til dette videre. Vi fikk også informasjon om at det finnes flere ulike tiltak som skal bidra til koordineringen av det totale akrim-arbeidet i Skatt øst. Dette var noe vi fokuserte mer på i de siste intervjuene. Dette er i samsvar med grounded theory der man fokuserer studien mer underveis, basert på datainnsamlingen og den parallelle analysen (Johannessen et al. 2011). Eisenhardt (1989) uttrykker at det er en fordel ved teori-byggende metoder at man foretar datainnsamling og analyse parallelt, slik at man kan gjøre endringer underveis i datainnsamlingen. Imidlertid ser vi at vi skulle spisset datainnsamlingen enda mer under underveis, slik at vi fikk mer informasjon om spesifikke ting ved samarbeidet. Dette var vanskelig da arbeidet er komplekst og vi brukte mye tid i intervjuene på å forstå selve arbeidsdelingen. Optimalt sett skulle vi derfor gjennomført en ny runde med intervjuer, men dette hadde vi ikke tid til innenfor rammene av oppgaven.

Da vi var ferdig med alle intervjuene og satte det opp i en systematisk modell ble det tydelig for oss at vi ønsket å kontakte de tre siste personene som ikke svarte på vår første

henvendelse, for å sikre at vi hadde informanter fra alle de aktuelle funksjonsområdene. Vi fikk raskt svar fra én av disse personene, som vi avtalte et intervju med i april, og hadde da intervjuet 15 personer totalt. En annen de vi kontaktet svarte for sent til at vi rakk å gjennomføre et intervju, mens den siste personen ikke svarte etter gjentatte forsøk. Under har vi laget en oversikt (tabell 3.3) over hvilke ansatte vi har snakket med. De grå rutene indikerer at det ikke finnes personer med en slik stillingskombinasjon. Rutene der det står et minustegn foran tallet indikerer at vi forsøkte å rekruttere en informant fra denne kategorien, men at det ikke lot seg gjøre av forskjellige årsaker.

Tabell 3.3: Gjennomførte intervjuer.

| | Avdeling/Funksjonsområde | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------|-------------------|--------------------|
| | <i>Veiledning</i> | <i>Fastsetting</i> | <i>KR</i> | <i>Skattekrim</i> | <i>Innkrevning</i> |
| <i>Ansatt i analyseteamet</i> | | 1 | -1 | 1 | 1 |
| <i>Ansatt i TOKT</i> | | | 2 -1 | | |
| <i>Seksjonssjef</i> | | | 1 | | |
| <i>Gruppeleder</i> | 1 | 1 | 2 | | -1 |
| <i>Ansatt i linja</i> | | 2 | 2 | 1 | -1 |

Alle informantene med unntak av én ble intervjuet på sin egen lokasjon. Dette intervjuet ble tatt over telefon fordi vedkommende er ansatt ved Skatt øst sitt kontor på Leira i Valdres. Intervjuet ble det korteste, da vi opplevde at det var vanskeligere å stille gode oppfølgingsspørsmål over telefon. Dette kan være en svakhet ved at vi ikke fikk all relevant informasjon. Samtidig var denne personen ansatt i linja og løste mer konkrete arbeidsoppgaver for Akrim-senteret, derfor tror vi at vi har fått den nødvendige informasjonen. Under følger en oversikt over de ansattes arbeidssted (tabell 3.4). Merk at flere av informantene fra Akrim-senteret har to arbeidssteder. Dette kommer av at de også har tilhørighet til en gruppe i linja.

Tabell 3.4: Informantenes arbeidssted.

| | Avdeling/Funksjonsområde | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|
| | <i>Veiledning</i> | <i>Fastsetting</i> | <i>KR</i> | <i>Skattekrim</i> | <i>Innkrevning</i> |
| <i>Ansatt i analyseteamet</i> | | 1 (Oslo/Askim) | | 1 (Oslo) | 1 (Oslo) |
| <i>Ansatt i TOKT</i> | | | 2 (Oslo/Lillestrøm) | | |
| <i>Seksjonssjef</i> | | | 1 (Oslo) | | |
| <i>Gruppeleder</i> | 1 (Oslo) | 1 (Lillehammer) | 2 (Oslo, Lillestrøm) | | |
| <i>Ansatt i linja</i> | | 2 (Lillehammer, Leira) | 2 (Lillestrøm, Jessheim) | 1 (Oslo) | |

3.5.4 Transkripsjon

Vi tok lydopptak av alle intervjuene. I etterkant av intervjuene hørte vi gjennom lydopptakene og skrev det ut i egne dokumenter (transkribering) (Johannessen et al. 2011). Da vi var ferdige med å transkribere hadde vi i underkant av 200 sider med data. Under intervjuet spurte vi hver enkelt informant om de ønsket å motta det transkriberte intervjuet, slik at de kunne bekrefte om vi hadde forstått alt korrekt. De fleste ønsket dette og vi sendte det transkriberte intervjuet til 12 av 15 informanter. Deretter fikk vi tilbakemelding fra 3 informanter.

3.6 Analyse av data

Når man har samlet inn data, må denne analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data handler om å bearbeide tekst. Utgangspunktet for vår analyse var de transkriberte intervjuene, samt sekundærdata i form av ulike dokumenter om Skatt øst og Oslo Akrim-senter. Analysen av dataene innebærer at man prøver å dele opp datamaterialet i elementer (Johannessen et al. 2011). Miles og Huberman (1994) mener at dataanalyse består av tre aktiviteter som foregår samtidig. Dataanalyse består ifølge dem av datareduksjon, en organisert fremstilling av dataene som utgangspunkt for å trekke konklusjoner, samt å trekke konklusjoner basert på dataene som man har samlet inn. Datareduksjon er altså én del av analysen, og innebærer å velge ut, fokusere og gjøre informasjonen enklere og mer konkret, basert på de transkriberte intervjuene.

Med bakgrunn i at vi hadde en metode med mange likhetstrekk som grounded theory, forsøkte vi å analysere de innsamlede dataene underveis i intervjuprosessen. En fordel ved å være to studenter som skriver sammen er at vi underveis i datainnsamlingen diskuterte hva

som var de sentrale funnene i hvert intervju. Samtidig transkriberte vi intervjuene fortløpende, noe som gjorde at vi etter hvert intervju hadde litt mer forståelse for samarbeidet. Vi brukte også tid på å skrive en oppsummering av hvert intervju for å være i stand til å ha en oversikt over datamaterialet. Videre satte vi merkelapper på hver oppsummering, for å trekke fram sentrale meninger. Merkelappene var gjerne teoretiske begreper som organisasjonsstruktur, koordinering og tilbakemeldinger. Etter at vi hadde satt merkelapper på dataene kategoriserte vi disse merkelappene under delproblemstillingene våre. Dette var viktig for oss for å få en oversikt over datamaterialet, for å kunne se etter mønster og senere være i stand til å trekke inn relevant teori (Eisenhardt 1989). Samtidig trakk vi inn funn fra sekundærdataene som vi også plasserte inn under delproblemstillingene. Metoden vi brukte i analysen har mange likhetstrekk med koding og kategorisering innenfor grounded theory metoden der målet er å komme frem til noen få kjernebegreper som gjengir det sentrale i dataene. Dette inngår i det Miles og Huberman (1994) kaller datareduksjon.

Gjennom arbeidet med å analysere dataene våre ble det tydelig for oss at vi ønsket å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet mellom Oslo Akrim-senter og linja, med vekt på ulike former for koordinering. Det ble tydelig da informantene snakket mye om de ulike tiltakene som har blitt opprettet for å koordinere arbeidet mot arbeidslivskriminalitet. I og med at metoden vi benytter har mange likhetstrekk med grounded theory skulle vi gjerne gitt en detaljert beskrivelse av alle aspektene ved samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen. Imidlertid er det begrenset med tid i en masteroppgave. Vi utformet derfor en ny problemstilling som ble utgangspunktet videre når vi skulle trekke frem relevant teori og deretter tolke dataene. Denne problemstillingen fokuserte i større grad på samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja, i den allerede eksisterende satsningen mot arbeidslivskriminalitet. Satsningen innebærer mange ulike tiltak som skal sikre koordinering internt i Skatt øst. Vi definerte også to delproblemstillinger som skulle danne grunnlaget for å besvare hovedproblemstillingen. Som tidligere nevnt skulle vi gjerne ha gjennomført en ny runde med intervjuer der vi spurte mer spesifikt om selve koordineringen av samarbeidet, men dette hadde vi ikke mulighet til på grunn av oppgavens tidsbegrensning.

3.7 Studiets kvalitet

Det er viktig å vurdere kvaliteten til de dataene vi har samlet inn. Kvaliteten til den innsamlede dataen må ses i sammenheng med problemstillingen vi ønsker å besvare. Kvaliteten er høyere jo mer egnet dataen er til å belyse problemstillingen (Grønmo 2004). Det

er viktig å stille spørsmål ved om vi undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke, og om resultatene vi kommer fram til faktisk er til å stole på. Ved å ta et steg tilbake og evaluere forskningen vår, vil dette kunne være med på å kartlegge relevansen og kvaliteten til masteroppgaven (Johannessen et al. 2011).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet blir gjerne også kalt pålitelighet eller troverdighet, og er et kvalitetskriterie innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Grønmo 2004). Det handler om i hvilken grad studien er uavhengig av tilfeldige faktorer, eller om det er eksterne hendelser som har påvirket resultatet (Silverman 2014). Høy grad av reliabilitet viser til at det er stor grad av nøyaktighet i de innsamlede dataene, i den måten de blir brukt på, samt hvordan dataene har blitt innhentet og bearbeidet (Johannessen et al. 2011). Vi kan øke troverdigheten til vår studie gjennom å gjøre forskningsprosessen transparent, altså være åpne om hvordan vi har samlet inn, analysert og tolket dataene.

En mulig svakhet ved oppgaven er at koordinatoren for analyseteamet har valgt ut alle informantene vi har vært i kontakt med. Informantene ble plukket ut fra de forhåndsdefinerte kategoriene vi hadde blitt enige om, men likevel kan det være at koordinatoren har kontaktet de ansatte som har samarbeidet best med de ansatte i senteret eller ansatte som koordinatoren har vært mest i kontakt med selv, noe som kan påvirke resultatene våre. I tillegg kan koordinatoren ha en egeninteresse av å få frem svakheter ved samarbeidet, for å synliggjøre at ting bør bli bedre. Likevel tror vi det var hensiktsmessig at koordinatoren valgte ut et antall informanter, som vi kontaktet da vi opplevde at det var enklere å rekruttere informantene på denne måten. I tillegg har vi vært i kontakt med mange av de ansatte som er mest involvert i saker fra Oslo Akrim-senter, og som derfor er best egnet til å si noe om samarbeidet. Vi anser derfor utvalget som hensiktsmessig for å være i stand til å belyse vår problemstilling. En annen faktor som kan redusere oppgavens troverdighet er at personene vi intervjuet arbeider sammen og dermed kan ha snakket sammen i forkant av intervjuene og derfor kan ha påvirket hverandre.

Påliteligheten til de data vi samler inn i intervjuene vil ha betydning for tolkningen og i hvilken grad vi kommer fram til rimelige konklusjoner. Derfor er det viktig at vi er bevisst på at vi kan øke reliabiliteten til oppgaven ved å prøve å redusere mulige svakheter ved datainnsamlingen underveis (Kvale & Brinkmann 2009). Innledningsvis var det viktig at vi

var nøye når vi utformet intervjuguiden da den legger rammene for de dataene vi samler inn. Det var viktig at spørsmålene var tydelige, slik at de ikke kunne misforstås. Den mulige svakheten, der informantene misforstår spørsmålene, ble redusert ved å møte informantene ansikt til ansikt. Vi var begge til stede under intervjuene, for å kunne fange opp eventuelle misforståelser. Vi var opptatt av at spørsmålene i intervjuguiden ikke skulle være ledende. Vi ønsket i størst mulig grad at informantene skulle svare åpent og ærlig uten at vi på forhånd hadde bestemt svarene deres. Underveis i intervjuene, der vi stilte mange oppfølgingsspørsmål, var det derimot vanskeligere da man ikke har tid til å formulere gode spørsmål. Dette kan være en mulig svakhet. Selv om vi ønsket at informantene skulle trekke inn det de anser som viktig, er det likevel slik at vi som forskere definerer og kontrollerer intervjuene, og på den måten er det ikke en samtale mellom likestilte personer (Kvale & Brinkmann 2009). Det kan derfor være en mulig svakhet at vi ikke fikk all relevant informasjon, fordi informanten ikke anså det som relevant da vi ikke spurte om det, eller fordi informanten ikke ønsket å fortelle oss det. Dette kan blant annet begrunnes i at vi ikke kunne garantere full anonymitet.

En annen mulig svakhet som er viktig å nevne, er påliteligheten til transkriberingen. To personer kan transkribere det samme intervjuet veldig ulikt. For å minske risikoen for å transkribere feil, enten fordi man hører feil eller misforstår det informanten sier, har vi bedt den andre om å høre igjennom den delen av intervjuet som var uklar. Det er viktig å være klar over at transkribering krever mye ressurser og kan stjele tid fra andre viktige oppgaver i forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann 2009). Samtidig kan vi øke reliabiliteten til oppgaven om vi lar informantene selv ta del i kontrollen av dataene, gjennom mulighet for tilbakemeldinger (Silverman 2014). Vi sendte derfor de transkriberte intervjuene til de informantene som ønsket det. Når informantene selv får mulighet til å lese gjennom de transkriberte intervjuene, kan de være med på å vurdere om vi bruker begreper på en konsistent og nøyaktig måte. Når informanten leser igjennom, reduseres samtidig faren for at tilfeldige forhold i intervjusituasjonen har påvirket resultatene. Dette er med på å øke troverdigheten til primærdataen vår.

Det kunne vært hensiktsmessig å understøtte funnene fra intervjuene med direkte observasjon eller kvantitative data (Silverman 2014). Dette er også ønskelig innenfor grounded theory (Eisenhardt 1989), men da vi hadde begrenset med tid anså vi dette som for tidkrevende innenfor rammene av oppgaven. Vi spurte koordinatoren for analyseteamet innledningsvis om

han trodde at et spørreskjema kunne sikre at vi fikk mer og viktig informasjon om hvem som samarbeider. Han mente at dette ville være vanskelig å få til da de ansatte som jobber med akrim-saker har mye å gjøre, samtidig som det ikke ville gi økt innsikt fordi vi har snakket med mange av de mest sentrale personene. Hvis forskere senere kommer fram til de samme resultatene vil dette øke troverdigheten til oppgaven. Det er likevel ikke et krav ved kvalitativ forskning at forskeren skal komme fram til de samme resultatene fordi man bruker seg selv som instrument og forskningen er i større grad avhengig av konteksten (Johannessen et al. 2011).

3.7.2 Validitet

Validitet eller gyldighet handler om å vurdere om vår studie faktisk sier noe om det fenomenet vi påstår den analyserer. Det handler om i hvilken grad vår metode er egnet for å undersøke det vi ønsker å undersøke (Johannessen et al. 2011). På samme måte som for reliabiliteten, er det også her viktig å være transparent i forskningsprosessen. Det er viktig å se problemstillingen, metoden og funnene våre opp mot formålet med oppgaven, for å vurdere om resultatene faktisk reflekterer formålet med studien (Silverman 2014). Data er ikke virkeligheten, men en representasjon. Validitet er derfor spørsmålet om hvor godt dataen vi har innhentet representerer det fenomenet vi studerer, altså samarbeidet mellom Oslo Akrim-senter og linja (Johannessen et al. 2011).

Det er viktig at vi i forkant av arbeidet med intervjuguiden har satt oss godt inn i temaet. En mulig svakhet er at vi ikke hadde kjennskap til Skatt øst fra før og at det dermed har vært mange ulike fagbegreper å sette seg inn i. En mulig svakhet ved vår oppgave er at vi samlet inn data før vi leste teori på området. Dette kan føre til at vi har misforstått enkelte begreper som har blitt trukket frem i intervjuene, og brukt disse begrepene feil gjennom oppgaven. Vi har redusert denne mulige svakheten ved å lese oss opp på disse begrepene i ettertid. Bruk av induktiv metode og grounded theory der man går fra empiri til teori, kan være med å påvirke validiteten negativt fordi resultatene avhenger av de rekrutterte informantene. Dette kommer av at man rekrutterer informanter etter hvert som man får økt innsikt om temaet, og på bakgrunn av dette kan risikere å velge bort viktige informanter og mister innsikt om andre temaer (Kvale & Brinkmann 2009). Vi har imidlertid rekruttert alle informantene etter det innledende møtet, for å sikre tilgang til informanter. Det er også viktig at vi er godt forberedt til intervjuene og kjenner spørsmålene i intervjuguiden. Validiteten i oppgaven kan økes ved å stille gode oppfølgingsspørsmål der vi kontinuerlig kontrollerer at vi har forstått

informasjonen fra informanten riktig (Kvale & Brinkmann 2009). Vi kunne økt validiteten til oppgaven og unngått skjevhet ved å kombinere flere datainnsamlingsmetoder for eksempel både intervjuer og en spørreundersøkelse (Johannessen et al. 2011). Hvis de innsamlede dataene ved bruk av begge metodene hadde understøttet hverandre ville dette økt oppgavens validitet. Dette har vi imidlertid ikke hatt tid til, innenfor rammene av oppgaven.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om i hvilken grad vårt forskningsprosjekt kan overføres til andre liknende fenomener. For at forskningen skal kunne overføres til andre liknende fenomener er det viktig at vi ikke bare har samlet inn rene opplysninger, men at det er mulig å systematisere og analysere dataene. Grounded theory ønsker å bygge opp generell teori som kan benyttes på liknende teorier. Målet med masteroppgaven vår er i større grad å kartlegge og gi en strukturert beskrivelse av hvordan de koordinerer samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, enn å utvikle generalisert teori (Johannessen et al. 2011). I og med at vi kartlegger og beskriver et konkret samarbeid, vil det ikke enkelt kunne overføres til andre liknende fenomener, annet enn de andre tverretatlige sentrene. Likevel håper vi at vår analyse og tolkning gir en god beskrivelse av samarbeidet og kan brukes til å gi de ansatte som arbeider med saker fra Oslo Akrim-senter, eller de andre sentrene, en bedre forståelse for hvordan samarbeidet koordineres og hvordan arbeidsprosessene er. Samtidig håper vi at de ansatte i Skatt øst skal få en bedre forståelse for de ulike tiltakene som har blitt etablert for å koordinere samarbeidet.

3.8 Etiske avveininger

Vi som mastergradsstudenter og forskere må være bevisst på hvordan vi opptrer i vårt masterarbeid. Etikk handler om prinsipper og retningslinjer for å vurdere om en handling er riktig eller gal, og da spesielt i samhandling med andre mennesker og hvordan vi skal oppføre oss overfor dem. Det kan oppstå etiske utfordringer når forskningen direkte påvirker andre mennesker, og da gjerne spesielt under datainnsamlingen (Johannessen et al. 2011). Under datainnsamlingen opplyste vi om at vi ikke hadde skrevet under på noen taushetsplikt og at de måtte vurdere om det var noe de ikke kunne si. Hvis de likevel sa noe de ikke skulle si valgte vi å utelate dette i oppgaven. Vi måtte også avklare om de ønsket at oppgaven skulle være konfidensiell, noe de ikke ønsket. Vi står derfor fritt til å publisere oppgaven. Vi avklarte også med informantene om de ønsket å være anonyme. Fordi oppgaven skal publiseres åpent

ønsket vi å være forsiktige med å vise tydelig hvem som ytret ulike meninger, og informantene er derfor anonymiserte så godt det lar seg gjøre. Dette var viktig fordi det i intervjuene kunne komme fram opplysninger om samarbeidet, som potensielt kan virke negativt på det videre arbeidet med saker i tilknytning til Akrim-senteret. God kommunikasjon under hele forskningsprosessen har altså vært viktig for oss. Vi har lagt vekt på åpenhet og samarbeid med informantene. Det var viktig at informantene ble koblet tidlig inn i kontrollen av de dataene som ble samlet inn, slik at det i avslutningsfasen ikke var behov for tilbakemeldinger eller store endringer, slik at vi kommer i mål med oppgaven i tide og med ønsket resultat.

4. Resultater og analyse

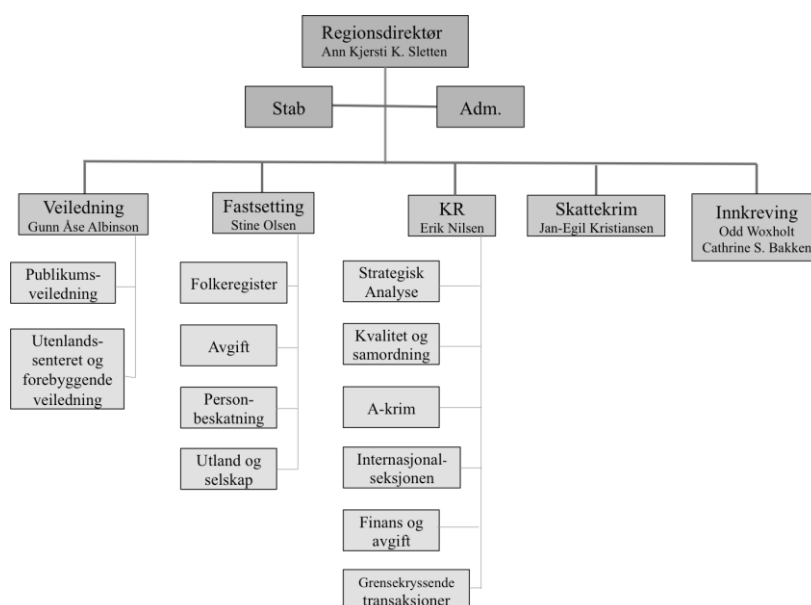
I denne delen av oppgaven presenterer og analyserer vi funnene våre. Kapitlet er bygd opp etter de to delproblemstillingene. Under hver delproblemstilling presenterer vi først funnene våre, før vi tolker funnene opp mot teorien i kapittel 2. I det første delkapitlet presenterer vi strukturen til Skatt øst og tiltakene de bruker for å koordinere arbeidet mot arbeidslivskriminalitet. I det andre delkapitlet presenterer vi hvordan samarbeidet foregår internt i Akrim-senteret og med linjeorganisasjonen. I tillegg presenteres noen utfordringer som har kommet frem under intervjuene. Siden dette er en kartleggingsoppgave vil funnene bli presentert i detalj, for å være i stand til å forstå hvordan de samarbeider. Tolkningen av funnene vil bli brukt til å diskutere og svare på delproblemstillingene i kapittel 5.

4.1 Organiseringen av arbeidet mot arbeidslivskriminalitet

Delproblemstilling a) Hvordan er Skatt Øst organisert og hvilke virkemidler bruker de for å koordinere det interne arbeidet mot arbeidslivskriminalitet?

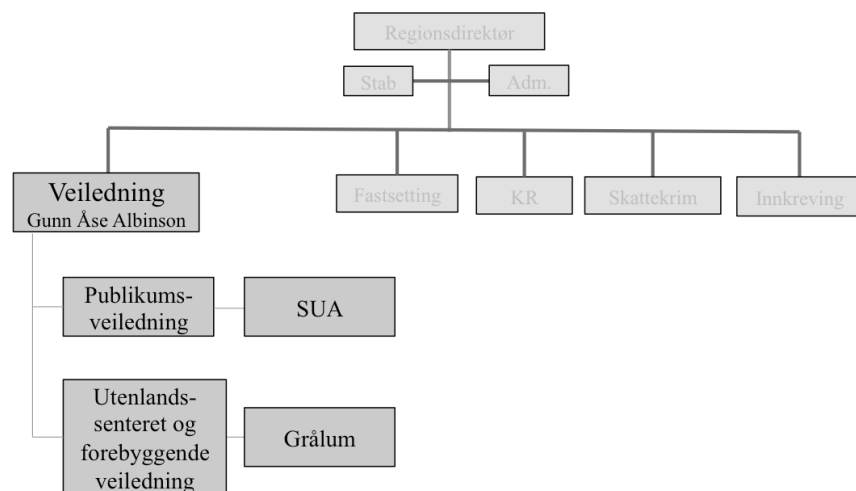
4.1.1 Organiseringen av Skatt øst

Fra én av informantene i analyseteamet fikk vi videresendt en powerpointpresentasjon fra en intern fagdag i Oslo Akrim-senter (*Litt om Skatteetaten* 2016). Presentasjonen inneholdt Skatt øst sitt organisasjonskart (figur 4.1). Videre følger funnene våre om strukturen til Skatt øst og funksjonsområdene, basert på våre intervjuer.



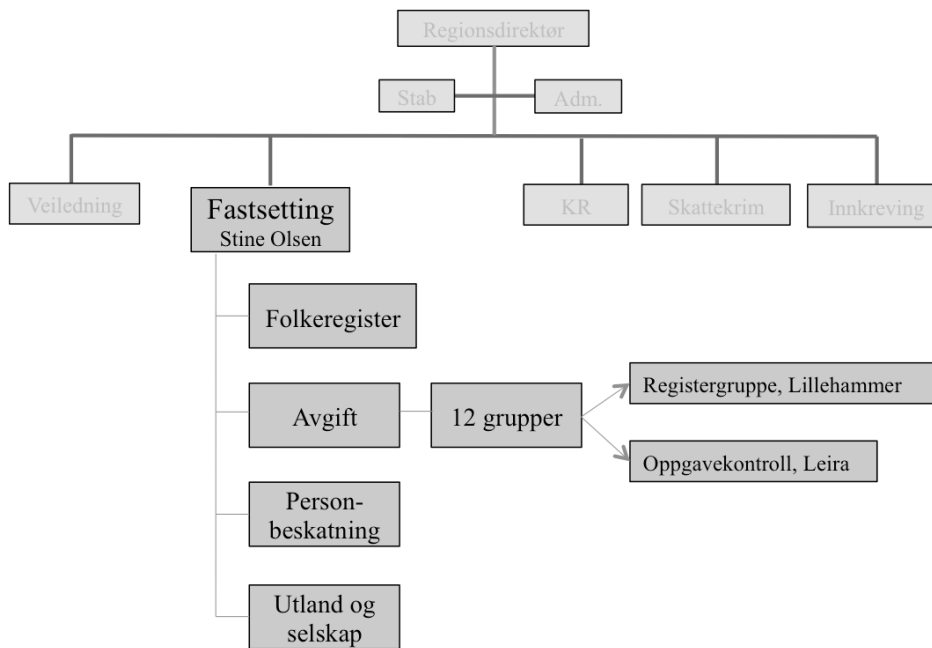
Figur 4.1: Organisasjonskartet til Skatt øst.

Skatt øst er, som nevnt innledningsvis, delt i fem ulike funksjonsområder med ulike arbeidsoppgaver. Hvert funksjonsområde har en avdelingsdirektør. Tre av funksjonsområdene er igjen delt inn i seksjoner (figur 4.1). Hver seksjon har en seksjonssjef. I tillegg er flere av seksjonene igjen delt inn i grupper. Gruppene innenfor hver seksjon kan ha fokus på ulike bransjer eller kundesegmenter og er fordelt mellom skattekontorer i østlandsområdet. Hver gruppe har en gruppeleder med fag- og personalansvar for de ansatte i gruppa. Seksjonsleder har fag- og personalansvar for gruppelederne i sin seksjon.



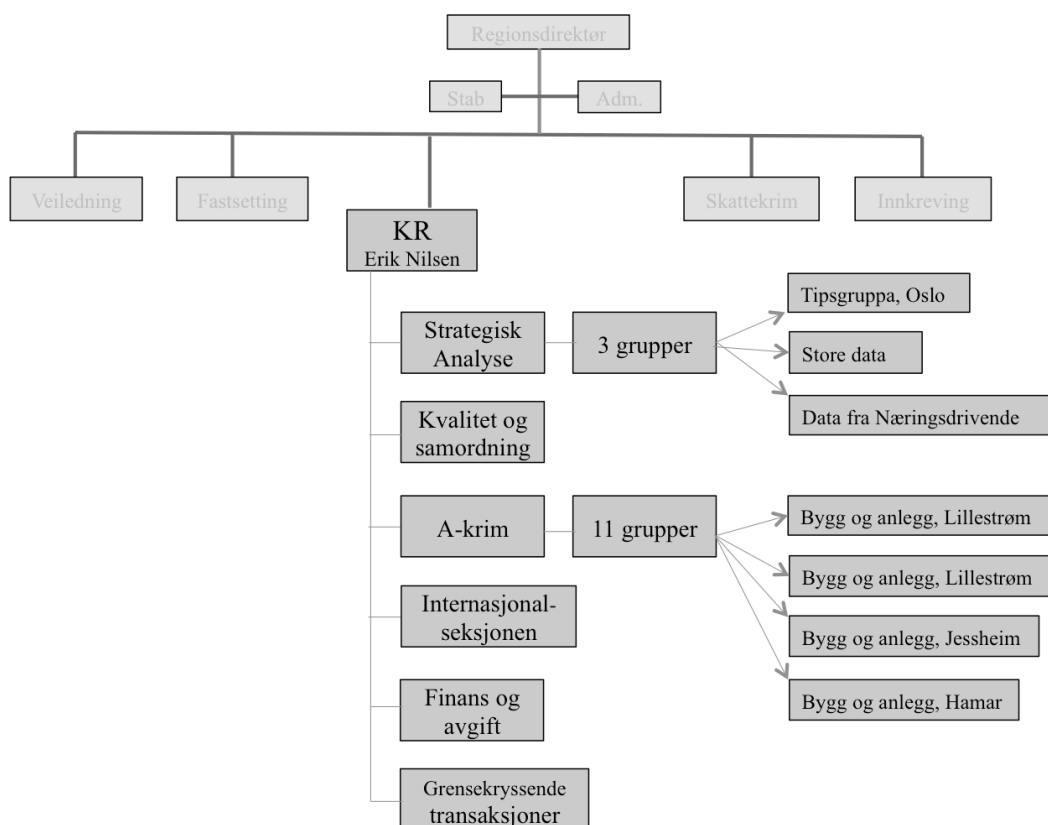
Figur 4.2: Funksjonsområdet for Veiledning

Funksjonsområdet for Veiledning har ansvaret for forebyggende veiledningstiltak og annen publikumsrettet virksomhet. Veiledning er delt i to seksjoner (figur 4.2). En informant som er koordinator i Servicesenter for Utenlandske Arbeidstakere (SUA) fortalte oss at SUA er et tverretattlig samarbeid mellom Skatt øst, Politiet, Arbeidstilsynet og UDI, som ligger under seksjonen for Publikumsveiledning. SUA skal bistå utenlandske arbeidstakere som kommer til Norge med å registrere seg i det norske systemet og gjøre ting riktig. De driver forebyggende og skal hindre at personer blir utnyttet. Det er meningen at arbeidstakeren skal kunne gå inn én dør og ordne alle papirer der, for å kunne begynne å jobbe raskt lovlig i Norge. I den andre seksjonen i Veiledning ligger Utenlandssenteret på Grålum. De tar imot tips, om blant annet mistenkelige arbeidskontrakter, fra alle veiledningskontorene i Skatt Øst.



Figur 4.3: Funksjonsområdet for Fastsetting

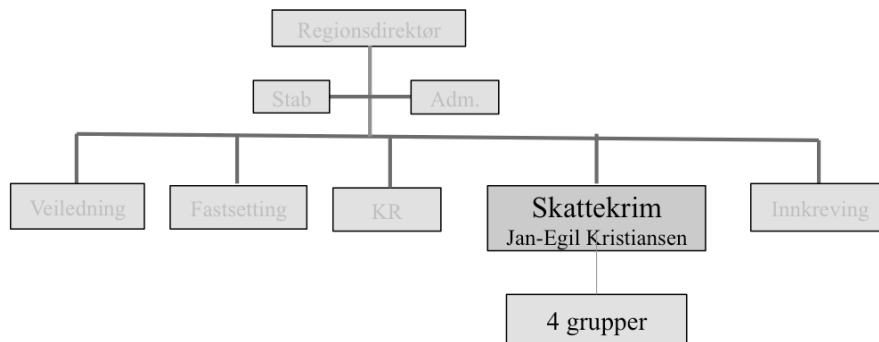
Funksjonsområdet for Fastsetting har ansvaret for å behandle og kontrollere oppgaver fra alle skatte- og avgiftspliktige. Fastsetting er delt i fire seksjoner (figur 4.3). En informant som er gruppeleder i seksjon for Avgift kunne fortelle oss at seksjonen er delt inn i 12 grupper. To av gruppene holder til på Lillehammer og kalles registergrupper. Registergruppene behandler søknader til merverdiregisteret og hver ansatt i gruppa registrerer omlag 15 000 selskaper hvert år. Informanten som er gruppeleder for disse registergruppene trekker fram at det er vanskelig å avdekke svindel ved registrering av en virksomhet, men at man prøver å være oppmerksomme om det foreligger risiko. Informanten trekker videre fram at bygg- og anleggsbransjen er et satsningsområde, også ved registrering, fordi man vet at det er stor risiko for svindel innenfor denne bransjen. Informanten forteller videre at de som jobber med oppgavekontroll i forhold til arbeidslivskriminalitet sitter på Leira. De kontrollerer merverdiavgiftsoppgaver.



Figur 4.4: Funksjonsområdet for KR.

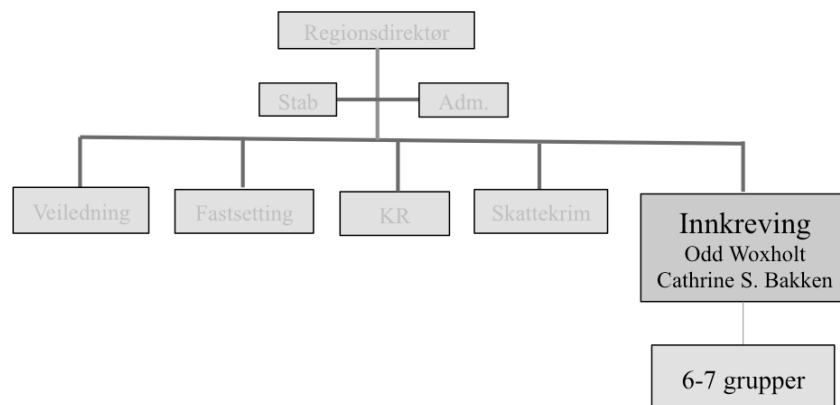
Funksjonsområdet for Kontroll og rettsanvendelse (KR) har ansvar for kontroll av skatt, merverdi og arbeidsgiveravgift. KR er delt i seks seksjoner (figur 4.4). Én seksjon heter Strategisk analyse, og er igjen delt i 3 grupper. En informant som er gruppeleder i Strategisk analyse sier at gruppa kalles for tipsgruppa og består av 12 ansatte. De har ansvar for mottaket av alle tips som kommer inn til Skatt øst. De mottar blant annet tips om mistenkelige arbeidsforhold. En av de andre gruppene arbeider med å innhente data fra næringsdrivende, samt at de utfører speilkopiering av for eksempel datamaskiner.

En annen seksjon innenfor KR kalles A-krim. En informant som er gruppeleder i seksjonen for A-krim forteller at seksjonen består av 11 grupper, der fire av gruppene jobber spesielt med saker knyttet til bygg- og anleggsbransjen. Flere av våre informanter er ansatt i disse gruppene. De fire siste seksjonene innenfor KR er; Kvalitet og samordning, Internasjonalseksjonen, Finans og avgift, samt Grensekryssende transaksjoner.



Figur 4.5: Funksjonsområdet for Skattekrim.

I presentasjonen vi fikk tilsendt kan vi lese at Skattekrim er en spesialavdeling der formålet er å avdekke grov skattekriminalitet (*Litt om Skatteetaten* 2016). De driver også med kontroller, men gjerne de litt større og mer alvorlige sakene. Et av de prioriterte områdene for Skattekrim Øst er organisert skattekriminalitet. En informant som er revisor i Skattekrim fortalte oss at funksjonsområdet er delt inn på en litt annen måte enn de andre funksjonsområdene. Skattekrim har ikke seksjoner, men består av fire grupper med ansvarlig gruppeleder (figur 4.5). Gruppene har ikke spesialisert seg, fordi de aller fleste i funksjonsområdet har bred erfaring fra Skatt øst og kan ta de fleste saker. På denne måten har Skattekrim et mer helhetlig fokus fra a til å.



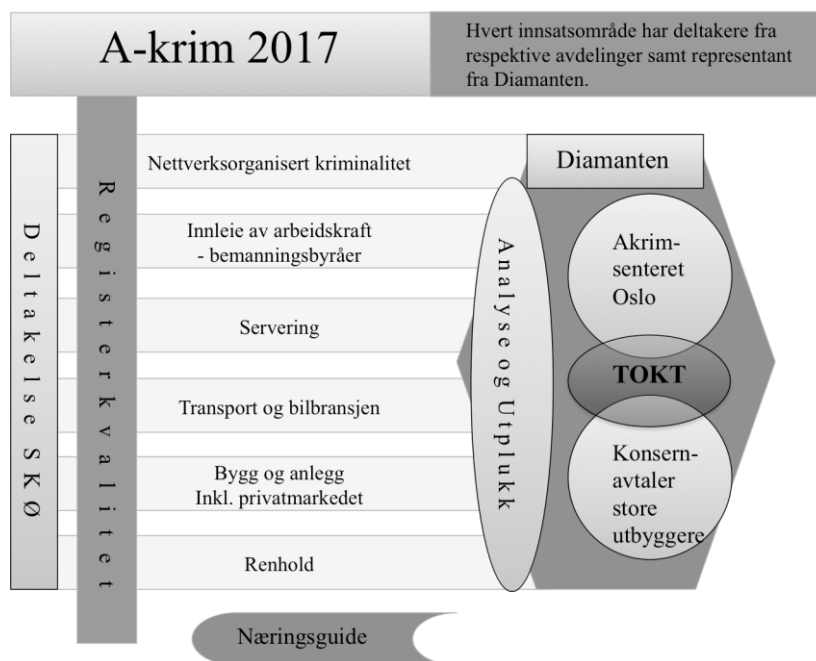
Figur 4.6: Funksjonsområdet for Innkreving

En av informantene vi intervjuet er ansatt i Innkreving, men jobber til daglig i Akrim-senteret. Informanten fortalte oss at funksjonsområdet for Innkreving består av 6-7 grupper (figur 4.6), men at personen har mistet litt oversikten siden det stadig skjer endringer. I våre intervjuer fikk vi ikke vite så mye om Innkreving annet enn at en viktig del av arbeidet mot Akrim-senteret er å sikre verdier.

4.1.2 Tiltak for å koordinere det interne arbeidet

Arbeidet med akrim-saker i Skatt øst omfatter mer enn bare arbeidet i Akrim-senteret. Skatt øst har iverksatt en egen akrim-satsning, som er den største satsningen i Skatteetaten i Norge. I satsningen legges det ned mye ressurser i ulike tiltak som skal bidra til at de når målet om å redusere arbeidslivskriminalitet. De mest sentrale tiltakene er noe som kalles for Diamanten, som Oslo Akrim-senter er den del av, samt seks ressursgrupper og en samordningsgruppe. Det er ustrakt samarbeid og informasjonsutveksling på tvers av tiltakene. Det er ikke egne ansatte som har et tilsetningsforhold i tiltakene, men det rekrutteres ansatte fra de ulike funksjonsområdene. De som bidrar inn i tiltakene har sin gruppeleder i linja og på den måten er tiltakene en del av arbeidet i linjeorganisasjonen. Informanten som er seksjonsleder for Akrim fortalte oss at det er seks bransjer det fokuseres spesielt på. De seks bransjene er nettverksorganisert kriminalitet, innleie av arbeidskraft, serveringsbransjen, transport og bilbransjen, bygg- og anleggsbransjen, samt renholdsbransjen. Dette er bransjer der man har erfart at det foreligger risiko for svindel. Før akrim-satsningen kom har Skatt øst også hatt ulike prosjekter som har hatt som formål å avdekke og redusere arbeidslivskriminalitet. Skatt øst har hatt ett treårig prosjekt rettet mot eiendomsbransjen og et prosjekt mot fiktiv fakturering (falske fakturaer).

I presentasjonen fra den interne fagdagen, hadde Skatt øst forsøkt å lage en oversikt over de ulike tiltakene som inngår i akrim-satsningen og hvordan de henger sammen (figur 4.7).



Figur 4.7: Oversikt over den samlede akrim-satsningen i Skatt øst (Litt om Skatteetaten 2016).

Informant

| | |
|----------------------------|--|
| Seksjonssjef A-krim, KR | «Vi har tegnet en overordnet oversikt over hvordan vi har rigget akrim-arbeidet. Og vi har prøvd å bruke da litt tid på å presentere den flere runder, slik at alle som jobber innenfor A-krim får en forståelse for hvordan vi rigger oss. Jeg tror jo at det er viktig at alle har en viss kunnskap. Det har også vært mye spørsmål fra mine gruppeledere, sånn som i fjor, hvordan er kommunikasjonslinjer, hvilke oppgaver ligger egentlig i Diamanten, hva foregår? Og derfor har vi prøvd å bruke litt tid nå innledningsvis i 2017 på å gi alle økt kunnskap om i hvert fall hovedlinjene». |
|----------------------------|--|

Videre følger funnene vi har samlet om de ulike tiltakene. I og med at tiltakene er en del av arbeidet mot arbeidslivskriminalitet i linja, er det viktig å ha en forståelse for tiltakene for å være i stand til å besvare vår hovedproblemstilling, om hvordan Skatt øst koordinerer samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen. De ulike tiltakene har mange grensesnitt inn mot arbeidet med nettverkssaker i tilknytning Akrim-senteret.

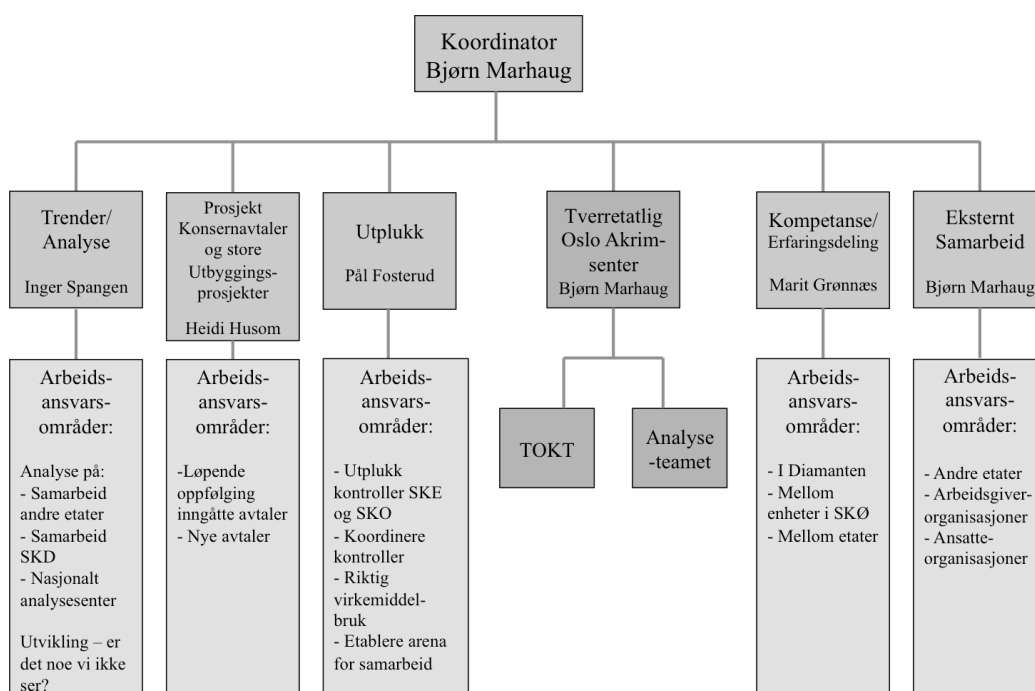
Diamanten

Diamanten skal sørge for at innsatsen mot arbeidslivskriminalitet i Skatt øst er samlet og koordinert. En informant som er ansatt i KR fortalte oss at Diamanten er en støttefunksjon til akrim-satsningen i Skatt øst. I figuren over (figur 4.7) ser vi at det som inngår i Diamanten er det som ligger innenfor den mørkegrå sekskantede til høyre i figuren. Diamanten skal legge til rette for linjas aktiviteter mot arbeidslivskriminalitet og er på en måte en leverandør til det som skal skje i linja.

Informanten som er seksjonssjef for A-krim i KR fortalte oss at Diamanten er en støttefunksjon eller en leverandør med flere oppgaver. Diamanten har blant annet ansvaret for analyse og trender, samt utplukk av saker til de som jobber i seksjonen for A-krim i KR. Diamanten består av en egen utplukkingsgruppe som basert på risiko, skal finne de riktige sakene de skal jobbe med innenfor de seks satsningsområdene. En informant i KR trakk fram at de ønsker en struktur der Diamanten har ansvaret for å finne sakene formelt, mens linja har ansvaret for utførelsen. Informanten er koordinator for utplukkingsgruppa, og tilhører en av gruppene som jobber med bygg- og anleggsbransjen i seksjonen for A-krim. Informanten forteller at det er 15 personer som deltar i utplukkgruppa. De fleste i gruppa jobber med å finne objekter for avdekkingskontroll innenfor hver av de seks satsningsområdene. I figur 4.7 ligger utplukkingsgruppa i Diamanten som en vertikal oval figur som kalles Analyse og utplukk.

De to personene som har ansvar for utplukk av saker innenfor bygg- og anleggsbransjen er ansatt i gruppa på Hamar. I tillegg er det én person i fastsetningsgruppa på Leira som jobber med utplukk av saker i forhold til oppgavekontroll/skattemeldingen.

Det er flere grupper i Diamanten i tillegg til utplukkgruppa og Akrim-senteret, slik oversikten i figur 4.8 presenterer. Hver gruppe har en koordinator, som deltar i felles koordineringsmøter. Bjørn Marhaug er koordinator for Diamanten. Vi har fått mest informasjon om utplukkgruppa og Akrim-senteret når vi har snakket med våre informanter om samarbeidet om akrim-saker.



Figur 4.8: Oversikt over gruppene i Diamanten.

Informant

Kontrollør A-krim,
KR

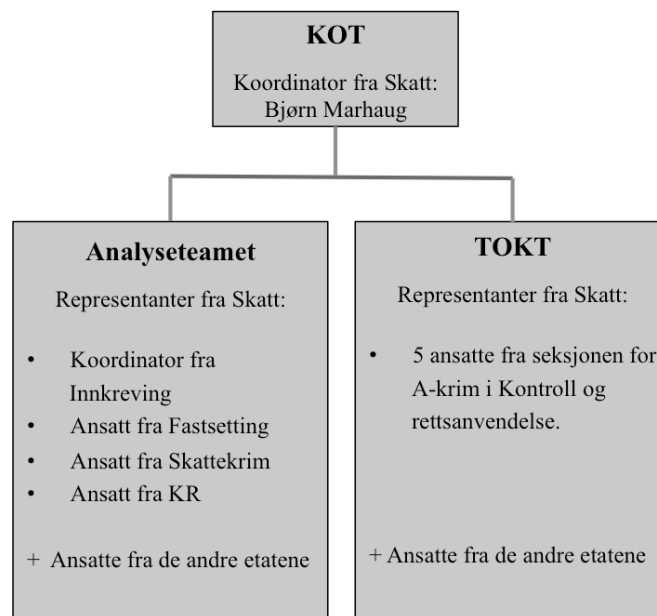
«Diamanten skjønner jeg ingen ting av».

Akrim-senteret

Akrim-senteret er opprettet for å koordinere et tverretattlig samarbeid mot arbeidslivskriminalitet. Da vi innhentet data fikk vi tilsendt de lokale handlingsplanene for Akrim-senteret. I handlingsplanen for 2016 leser vi at Akrim-senter er delt i tre team (figur 4.9) (*Lokal handlingsplan 2015; Lokal handlingsplan 2016*). Øverst er det et regionalt

koordineringsteam (KOT) som består av lederrepresentanter fra den enkelte etat. Bjørn Marhaug representerer Skatt øst i KOT. KOT jobber strategisk, setter retning for innsatsen og følger opp om arbeidet er i samsvar med intensjonen for det tverretatlige samarbeidet. Beslutninger som tas i KOT er bindende for linjeorganisasjonen.

Under KOT er det to team. Det ene teamet er et regionalt analyseteam som har ansvar for å identifisere aktører, nettverk og bakmenn. De ansatte fra Skatt øst i analyseteamet er rekruttert fra de ulike funksjonsområdene for å sikre kompetanse innen folkeregister, skatt, merverdiavgift, innkreving, kontrollmetodikk og analyse. Rekrutteringen fra ulike enheter skal sikre at de ansatte i Akrim-senteret vet hvem i Skatt øst de skal henvende seg til i linja for å få den riktige kompetansen til hver enkelt sak. Det andre teamet i Oslo Akrim-senter er tilsyns- og kontrollteamet (TOKT). I handlingsplanen for 2016 står det at TOKT skal utføre tilsyn og kontroller på bakgrunn av bestillinger fra KOT, analyseteamet, linjeorganisasjonene og tips (*Lokal handlingsplan 2016*). I tillegg kan de utføre kontroller på eget initiativ. Alle i TOKT fra Skatt øst kommer fra seksjonen for A-krim i Kontroll og rettsanvendelse.



Figur 4.9: Representanter fra Skatt øst i Oslo Akrim-senter.

Ressursgruppene og samordningsgruppa

I oversikten over akrim-satsningen (figur 4.7) er det seks horisontale linjer som kalles ressursgrupper. Ressursgruppene har de samme seks satsningsområdene som Diamanten. En informant som er gruppeleder i KR og sitter i ressursgruppa for nettverksorganisert

kriminalitet, kan fortelle oss at ressursgruppene er tverrfunksjonelt satt sammen og ligger litt på siden av Diamanten. I de ulike ressursgruppene sitter det ansatte fra de ulike funksjonsområdene og en fra utplukksgruppa i Diamanten. Ressursgruppene er på lik linje med Diamanten et tiltak i linjeorganisasjonen, der tanken med ressursgruppene er at man skal ha en integrering mellom Diamanten og linja. Ressursgruppene får ansvaret for å lage tiltaksplaner innenfor sitt område, altså konkret hva man skal gjøre det neste året.

Informanten, som er seksjonssjef for A-krim i KR, fortalte at hun leder en intern koordineringsgruppe som kalles SKØ Akrim-samordningsgruppe, som sitter over ressursgruppene. I figur 4.7 er dette den vertikale linja helt til venstre som strekker seg over de seks ressursgruppene, og kalles Deltakelse SKØ. Samordningsgruppa har det overordnede ansvaret for å koordinere aktivitetene på tvers av funksjonsområdene gjennom ressursgruppene som lager tiltaksplanene for hva man skal gjøre det neste året. I denne gruppa sitter det én representant fra hver avdeling i Skatt øst. Koordinatoren for Diamanten og KOT, Bjørn Marhaug, deltar også i gruppa. De som deltar på møtene er enten seksjonssjefer eller gruppeledere og har beslutningsmyndighet, slik at samordningsgruppa blir et beslutningsorgan som kan forplikte egen avdeling.

Informant

| | |
|------------------------------------|--|
| <i>Seksjonssjef A-krim, KR</i> | <i>«Samordningsgruppa er kjempeviktig tror jeg for å få koordinert samarbeidet på tvers. Det handler om å bevisstgjøre organisasjonen om at vi jobber mot felles mål og være bedre på å kunne slippe en sak hvis jeg ser at det er en annen enhet som er bedre rustet til å løse saken».</i> |
|------------------------------------|--|

Registerkvalitet

En informant trekker fram at noe av hensikten med akrim-satsningen er å sikre registerkvalitet, altså kvalitet i folkeregisteret og merverdiregisteret. Registerkvaliteten er det som er markert med en vertikal figur til høyre for SKØ Deltakelse i figur 4.7. Også registerkvalitet strekker seg over de seks ressursgruppene fordi man skal tenke registerkvalitet innenfor hvert av de seks satsningsområdene.

4.2 Vår tolkning av organiseringen mot arbeidslivskriminalitet

Ifølge Christensen et al. (2009) ble ikke effektivitetsproblemene i offentlige etater løst gjennom reformbølgen New Public Management. Resultatet av endringene som fulgte med reformene, var at offentlige etater jobbet mer adskilt innenfor egne områder, med liten grad av interaksjon. Det vokste derfor fram en ny reformbølge som fikk navnet New Public Governance. Det var nå et større ønske om mer sentral styring og samordning, der offentlige etater skulle samarbeide og dele kunnskap for å være i stand til å arbeide mer helhetlig. Vi kan se opprettelsen av det tverretatlige senteret som et resultat av ønsket om samordning. Regjeringen påla offentlige etater å jobbe sammen for å være i stand til å redusere arbeidslivskriminalitet, som bærer preg av multikriminalitet. De ulike etatene hadde allerede iverksatt enkelte tiltak mot de useriøse aktørene, men det var behov for å kombinere virkemidler i de ulike etatene for effektivt å redusere arbeidslivskriminalitet. Fokuset var ifølge Christensen et al. (2009) at offentlige etater skulle finne effektive løsninger sammen. Etatene som inngår i Akrim-senteret har ulike hjemler og målet er å benytte de hjemlene som til enhver tid er best for å sette kriminelle aktører ut av spill. For å klare å koordinere arbeidet ble ansatte fra de ulike etatene samlokalisert i Akrim-senteret. Som Røiseland og Vabo (2016) trekker fram, ble det i tillegg til et krav om samordning mellom etater, samtidig stilt større krav til internt samarbeid i egen organisasjon. Dette ser vi i Akrim-senteret, der størstedelen av arbeidet foregår i hver enkelt linjeorganisasjon.

Skatteetaten har ansvar for mange ulike oppgaver som de er pålagt av Finansdepartementet, og strukturen i organisasjonen skal sikre at de klarer å ivareta disse oppgavene. Videre skal vi tolke det vi har fått vite om strukturen i Skatt øst opp mot teori om organisering. Dette er for å forstå hvilken struktur de har, som sier noe om arbeidsdeling og hvordan de koordinerer arbeidet sitt. Strukturen som foreligger vil ha innvirkning på hvordan de skal løse oppgaven med å redusere arbeidslivskriminalitet, der det kreves at de tenker helhetlig og involverer ulike deler av organisasjonen.

4.2.1 Organiseringen av Skatt øst

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at en organisasjon må være hensiktsmessig strukturert for at den skal fungere optimalt og operere effektivt. Strukturen sier noe om hvilke oppgaver som skal utføres for å nå målene, hvordan oppgavene skal fordeles og koordineres og hvem som skal ha beslutningsmyndighet. Skatt øst har mange oppgaver de skal ivareta. Finansdepartementet har gitt Skatteetaten i oppgave å ha et oppdatert folkeregister, fastsette

skatter og avgifter, samt sørge for at disse blir innbetalt riktig i hver region. Innenfor hver av disse oppgavene er det igjen flere konkrete arbeidsoppgaver som må fordeles mellom de ansatte i hver region. Arbeidsoppgavene kan være bokettersyn, oppgavekontroller eller registreringer i mva-registeret. Ifølge Mintzberg (1980) bør arbeidsoppgaver som skal ses i sammenheng grupperes i en felles enhet. Videre påpeker Jacobsen og Thorsvik (2013) at arbeidsoppgaver enten kan grupperes etter en funksjonsinndeling eller en markedsinndeling. Skatt øst har en funksjonsinndeling der liknende arbeidsoppgaver og ansatte som har kompetanse til å løse disse oppgavene er plassert i samme funksjonsområde. Hvert enkelt funksjonsområde skal på ulike måter bidra til å ivareta oppgavene som Finansdepartementet har gitt til Skatteetaten.

Funksjonsområdene danner den operative kjernen i Skatt øst, som er en av delene en organisasjon består av (Mintzberg 1979). Det er i den operative kjernen at flest ansatte i Skatt øst jobber og det er der selve oppgaveutførelsen skjer. Funksjonsområdene i den operative kjernen er igjen delt inn i seksjoner og grupper, der kompetanse og spesifikke oppgaver ytterligere er gruppert i enheter. Innenfor Fastsetting har for eksempel én seksjon ansvar for beskatning av enkeltpersoner, mens en annen seksjon har ansvar for beskatning av selskaper. Dette er for å spesialisere seg på enkelte oppgaver, slik at man er i stand til å løse oppgaver mer effektivt. Mange av de ansatte i den operative kjernen har høyere utdanning, beskrevet som profesjonelle ansatte av Jacobsen og Thorsvik (2013). Omfanget av arbeidsoppgavene varierer, mellom og internt, i de ulike funksjonsområdene. Noen ansatte jobber med rutinepregede og standardiserte oppgaver, som for eksempel gjelder de ansatte i registergruppene på Lillehammer som registrerer omkring 15 000 selskaper hver i mva-registeret hvert år. Andre, som for eksempel ansatte i Skattekrim, jobber med å avdekke og forfølge mer omfattende og alvorlig skattekriminalitet, der arbeidsoppgavene vil variere mer.

Hvert funksjonsområde i Skatt øst har en avdelingsdirektør som har formell autoritet over avdelingen. Avdelingsdirektøren har autoritet over seksjonssjefen, som igjen har fag- og personalansvar for gruppelederne. Gruppelederne har fag- og personalansvar for de ansatte i sin gruppe. Avdelingsdirektørene, seksjonssjefene og gruppelederne kan betegnes som Skatt øst sine mellomledere (Mintzberg 1979). Regionsdirektøren, eller toppledelsen, har det overordnede ansvaret for Skatt øst og har kontakt med den operative kjernen gjennom mellomlederne. Det er denne flyten av autoritet fra toppledelsen, via mellomledere, til den operative kjernen som Mintzberg (1979) betegner som det formelle hierarkiet. Skatt øst har en

tydelig rapporteringskjede gjennom sin hierarkiske struktur, som ifølge Rizzo et al. (1970) er mer tilfredsstillende for ansatte og gir bedre resultater. Hierarkiet legger også til rette for å møte prinsippet om enhetlig ledelse, der ansatte bare bør motta instruksjoner fra en enkelt leder (Rizzo et al. 1970). Dette er tilfellet i strukturen til Skatt øst der den operative kjernen består av flere nivåer av mellomledere som har autoritet over de under seg. De ansatte i linjeorganisasjonen i Skatt øst mottar oppgaver fra gruppelederen over seg.

De fem delene organisasjonen består av har ifølge Mintzberg (1979) ulik betydning i ulike organisasjoner, noe som fremgår av strukturen. Strukturen er en form for koordinering av arbeidet og viser hvordan de ulike delene henger sammen. Altså sier strukturen til Skatt øst noe om hvordan de har organisert og koordinerer arbeidet sitt for å nå målene som er satt av Finansdepartementet. Mintzberg (1979) presenterer videre fem ulike former for organisasjoner, som består av ulike sammensetninger av toppledelsen, mellomledere, den operative kjernen og staben. Imidlertid har Mintzberg blitt kritisert for at dette er for enkelt, og at det finnes mange flere former for organisasjoner. Donaldson (2001) trekker frem at organisasjoner varierer i større grad enn det Mintzberg hevder. Mintzberg har i ettertid svart på kritikken og sier at dette er en forenkling, og at de fleste organisasjoner er hybrider, som innehar trekk fra alle de ulike organisasjonsformene.

Vår tolkning av funnene, opp mot teorien, er at Skatt øst har en organisasjonsform som har mange likhetstrekk både med maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet. Mange arbeidsoppgaver er rutinepregede og standardiserte, samtidig som de ansatte er spesialisert i funksjonsområder basert på kompetanse. I tillegg har Skatt øst et hierarki der mange beslutninger tas på høyt nivå i organisasjonen. Ifølge Mintzberg (1980) og Jacobsen og Thorsvik (2013) taler det for at Skatt øst er et maskinbyråkrati. På den annen side har Skatt øst også mange likhetstrekk med et profesjonalisert byråkrati. Mange av informantene vi snakket med hadde utdanning enten fra universiteter eller fra Skatteetaten sitt eget utdanningsprogram. I tillegg har seksjonssjefene og gruppelederne som sitter i den operative kjernen mye beslutningsmyndighet i det operative arbeidet. Selv om en del arbeid er standardisert, spesielt i noen funksjonsområder, har andre ansatte større grad av frihet til å løse oppgavene slik de mener er hensiktsmessig basert på den utdannelsen de har. Målet med å ha ansatte som er utdannet er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) at de har felles fagbakgrunn, som gjør at de løser oppgavene tilnærmet likt. Det er krav til mange av de

ansatte i Skatt øst om at de skal skrive en sluttrapport, som kan være en måte å standardisere resultatet av arbeidsoppgavene på.

En måte å skille mellom maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet er å se på hvor stor teknostruktur organisasjonen har (Mintzberg 1980). Teknostrukturen inngår ifølge Mintzberg (1979) ikke i produksjonen, og ligger heller som en støttende funksjon som skal legge til rette for oppgavene som utføres i funksjonsområdene. Teknostrukturen i et maskinbyråkrati er stor, der de utformer rutiner og prosedyrer for de ansatte i den operative kjernen, slik at arbeidet blir standardisert. På den andre siden er teknostrukturen mindre i det profesjonelle byråkratiet. Det er de ansatte i linja som er spesialistene, og at det er mindre behov for å utforme prosedyrer for oppgaveløsning. Basert på våre intervjuer er det imidlertid vanskelig å konkludere med hvor stor teknostrukturen er, da vi har intervjuet de ansatte i linjeorganisasjonen, og de ikke har nevnt teknostrukturen. I PowerPoint-presentasjonen, som viser organisasjonskartet til Skatt øst, kan vi se at de skiller mellom staben og administrasjonen, men vi har ikke fått innblikk i hva som skiller de to (*Litt om Skatteetaten* 2016). Basert på dette har vi derfor ikke noe grunnlag til å konkludere at Skatt øst er et maskinbyråkrati eller et profesjonelt byråkrati. Med utgangspunkt i kritikken av Mintzberg (1979), fra blant annet Donaldson (2001), og Mintzberg (1979) sitt svar på denne kritikken, ser vi på Skatt øst som er hybrid mellom disse to formene for organisasjoner.

4.2.2 Koordinering i Skatt øst

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) fører arbeidsdeling til et behov for å koordinere arbeidet når oppgavene er avhengig av hverandre. De trekker frem at det kan være vanskelig for den ansatte selv å vite hvem det er hensiktsmessig å samarbeide med. Dette gjelder spesielt i store og komplekse organisasjoner, derfor er det viktig at man strukturer arbeidet slik at den ansatte får forståelse for hvilke oppgaver som henger sammen. Faraj og Xiao (2017) og Okhuysen og Bechky (2009) trekker frem at koordinering handler om å integrere arbeidet i organisasjonen. Skatt øst har mange ulike arbeidsoppgaver de ansatte må gjennomføre for å ivareta oppgavene som organisasjonen har blitt pålagt. Skatt øst må derfor sørge for at de ansatte vet hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre, hvordan arbeidsoppgavene henger sammen med arbeidet til andre ansatte og hvordan det bidrar til den totale oppgaveutførelsen. Dette fremgår på mange måter av organisasjonsstrukturen til Skatt øst som vi har diskutert over. Schiefloe og Syvertsen (1998) påpeker at strukturen ikke bare er et resultat av arbeidsdelingen mellom ansatte, men også av hvilke koordineringsmekanismer organisasjonen benytter. Ifølge

Okhuysen og Bechky (2009) er koordineringsmekanismer ordninger i organisasjonen som tillater de ansatte å realisere en samlet prestasjon, eller som Mintzberg (1989) sier, det som holder organisasjonen sammen.

Skatt øst koordinerer arbeidet sitt gjennom å ha en funksjonsinndelt organisasjonsstruktur med et tydelig hierarki av mellomledere. Stillinger som skal ses i sammenheng er plassert i samme funksjonsområde og deretter i ulike seksjoner rettet mot ulike segmenter eller bransjer. Noen av seksjonene er igjen delt i grupper, som for eksempel skal tjene et spesielt geografisk område. Det gjelder blant annet Veiledning som har ulike publikumsmottak. For å koordinere arbeidet og sørge for at alle funksjonsområdene jobber mot de samme overordnede målene inkluderer strukturen flere av koordineringsmekanismene som Mintzberg (1989) og Okhuysen og Bechky (2009) beskriver. De ansatte benytter uformell kommunikasjon for å tilpasse sin atferd til de andre man er avhengig av og blant annet lunsjpausene til å oppdatere hverandre på hva de arbeider med og hvordan de kan løse utfordrende oppgaver de står overfor. Dette er spesielt mye benyttet internt i de ulike gruppene der de ansatte sitter på samme lokasjon.

Det formelle hierarkiet i Skatt øst benytter mekanismen for direkte styring, der mellomledere koordinerer arbeidet til de under seg gjennom å tildele dem konkrete arbeidsoppgaver. For ansatte blir det enklere å vite hva som skal gjøres, fordi mellomlederen tar på seg ansvaret for å ha oversikten over alt arbeidet som utføres i gruppa og hvordan arbeidsoppgavene utfyller hverandre. Ansatte i flere av funksjonsområdene utfører, som nevnt tidligere, standardiserte oppgaver, der arbeidet koordineres gjennom regler, rutiner og prosedyrer som skal sikre at oppgavene blir utført på samme måte hver gang. Der arbeidsoppgavene er mer komplekse og det ikke lar seg gjøre å standardisere oppgaven fordi de varierer mer fra gang til gang, har Skatt øst heller standardisert resultatet. Ansatte i Kontroll og rettsanvendelse og Skattekrim må avslutte alt arbeidet sitt med å levere en rapport. Rapporten danner grunnlaget for eventuell straffeforfølgelse. En annen av koordineringsmekanismene som Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker frem basert på arbeidet til Mintzberg (1989) og Okhuysen og Bechky (2009) er standardisering av kunnskap. Flere informanter trakk frem at de var utdannet ved Skatteetaten sitt eget utdanningsprogram. Utdanningsprogrammet kan ses på som et tiltak for å sikre at de ansatte besitter riktig kunnskap for å løse oppgavene. I tillegg vil dette sikre at de ansatte utfører oppgavene på tilnærmet samme måte.

4.2.3 Horisontale virkemidler for å koordinere arbeidet

Anand og Daft (2007) hevder at få organisasjoner klarer å overleve i dag med en ren funksjonsinndeling fordi hvert enkelt funksjonsområde vil fungere som en silo, noe som er til hinder for å møte de stadige endringene i markedet. Organisasjoner er avhengige av å tilpasse seg og det innebærer gjerne et større behov for kontinuerlig å koordinere arbeidet på tvers av funksjonsområdene. Tradisjonelt har de ansatte i Skatt øst arbeidet mer eller mindre adskilt i hvert sitt funksjonsområde. Funksjonsområdene har igjen vært delt i seksjoner og grupper som ikke har hatt utstrakt behov for å samarbeide. Derfor har bruken av koordineringsmekanismene i den hierarkiske linjeorganisasjonen gjerne vært tilstrekkelig. For å være i stand til å redusere arbeidslivskriminalitet må ansatte fra de ulike funksjonsområdene samarbeide og dele informasjon for å være i stand til å sette useriøse aktører ut av spill. Med en funksjonsinndelt struktur Skatt øst har i dag hvis man ser til påstanden til Anand og Daft (2007) over. I rapporten til Neby et al. (2016) beskriver de Skatteetaten som en kompleks, kompetansetung og regelstyrt organisasjon der saksbehandlingen er omfattende. Jacobsen (2015) hevder at det i store, komplekse organisasjoner ikke er mulig å ivareta all koordinering gjennom en funksjonsinndeling med et hierarki av beslutningsmyndighet. Skatt øst må koordinere arbeidet sitt mot arbeidslivskriminalitet ytterligere, når de må samarbeide mer på tvers. Dette er i samsvar med Mintzberg (1979) som viser til at koordineringsmekanismene ikke alltid er tilstrekkelig for å koordinere arbeidet i store organisasjoner.

Som Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver, vil det være krav til ytterligere koordinering når det er avhengigheter og behov for samarbeid, på tvers av ulike enheter der personer har ulik kompetanse. I Skatt øst er dette gjeldende. Både Jacobsen (2015), Mintzberg (1979) og Jacobsen og Thorsvik (2013) enes om at det da bør etableres horisontale virkemidler for å koordinere arbeidsoppgavene ytterligere. Skatt øst vil fortsette å benytte koordineringsmekanismene som tidligere ble beskrevet, men i tillegg benytter de horisontale virkemidler for å koordinere arbeidsoppgavene der det er behov for samarbeid. De horisontale virkemidlene bidrar til at de ansatte løser gjensidig avhengige oppgaver, deler informasjon og lærer av hverandre. Bruk av horisontale virkemidler for koordinering, innebærer ifølge Jacobsen (2015) at ansatte både er en del av linjeorganisasjonen og en sekundærstruktur. Mintzberg (1979) presenterer fire horisontale virkemidler, der man kan benytte et eller flere, avhengig av hvor stort behov det er for gjensidig tilpasning mellom oppgavene. Skatt øst ligger tradisjonelt til venstre i figur 2.1 som Mintzberg (1979) har gjengitt i boken sin. Som følge av satsningen for å redusere arbeidslivskriminalitet har de imidlertid innført flere

horisontale virkemidler for koordinering i den funksjonsinndelte organisasjonsstrukturen, slik at de også har en grad av markedsorientering.

Å innføre en matrisestruktur som kombinerer en funksjonsbasert og markedsbasert inndeling av organisasjonen (figur 2.1) er et stort organisatorisk grep (Davis & Lawrence 1977; Jacobsen & Thorsvik 2013). Dette gjøres når ingen av de to formene for inndeling separat er tilstrekkelig for å koordinere avhengighetene internt i organisasjonen. Å innføre en matrisestruktur er det mest omfattende horisontale virkemidlet, og innføres ifølge Davis og Lawrence (1977) når det er stort press fra omgivelsene, stort behov for informasjonsutveksling og knappe ressurser. Opprettelsen av Akrim-senteret og akrim-satsningen i Skatt øst har ikke ført med seg så stor grad av avhengigheter mellom funksjonsområdene at de har måttet omstrukturere til en matrisestruktur. Størstedelen av arbeidsoppgavene kan fortsatt utføres i linjeorganisasjonen, men de ansatte i Akrim-senteret er avhengig av bidraget til linja når de arbeider i det tverretatlige senteret. I tillegg er ikke presset fra omgivelsene så stort at de må ha et større markedsfokus for å overleve. Arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet er bare én av oppgavene Skatt øst er pålagt av Finansdepartementet, og satsningen innebærer derfor ikke at de må omstrukturere hele organisasjonen.

Skatt øst er i stand til å koordinere arbeidet mot arbeidslivskriminalitet gjennom enklere horisontale virkemidler for koordinering. Basert på teori av Mintzberg (1979) og Nesheim (2010), samt våre funn, beskriver vi rollen til det tverretatlige Akrim-senteret som en integratorrolle. Akrim-senteret er en form for koordinerende enhet mellom de seks etatene. Senteret er formelt pålagt dette ansvaret gjennom Regjeringen sin strategi mot arbeidslivskriminalitet, der det stilles krav til etatene om å sette inn effektive tverretatlige tiltak mot useriøse aktører i arbeidslivet. Senteret er en formell enhet som har noen fullmakter over de ulike linjeorganisasjonene. Dette er i samsvar med det Nesheim (2010) sier, om at integratorrollen må ha noen fullmakter for å være i stand til å koordinere arbeidet som utføres i hver enkelt enhet. Akrim-senteret skal koordinere felles arbeid mot arbeidslivskriminalitet i de ulike etatene og sørge for at de jobber mot felles mål. Videre skal Akrim-senteret fremme informasjons- og kunnskapsdeling mellom etatene, slik Willem og Buelens (2009) trekker frem at horisontal koordinering bidrar til. Koordineringsteamet i Akrim-senteret har fullmakter til å forplikte ressurser i linja. Arbeidet i Akrim-senteret er todelt, der de både skal analysere frem nettverk av kriminelle aktører og gjennomføre tverretatlige kontroller. Det er

mange ansatte i Akrim-senteret, og de er rekruttert fra de ulike etatene. For å sikre at de ansatte sammen klarer å utføre oppgavene de er pålagt av regjeringen, har de delt senteret i tre team, med ulike arbeidsoppgaver. Disse teamene har mange likhetstrekk med arbeidsgrupper, som er det andre horisontale virkemidlet som Mintzberg (1979) trekker fram. Vi skal diskutere dette nærmere i neste delkapittel der vi presenterer samarbeidet internt i Akrim-senteret.

Som vi diskuterte over har ikke Skatt øst endret strukturen sin for å ivareta oppgavene med å redusere arbeidslivskriminalitet, så senteret er opprettet i tillegg til den eksisterende funksjonsinndelte strukturen. Internt i Skatt øst er Akrim-senteret plassert under Diamanten. Basert på vår datainnsamling og teori, ser vi likhetstrekk mellom Diamanten og integratorrollen, som i figur 2.1 er plassert til venstre for matrisestrukturen (Mintzberg 1979 s. 176). Diamanten har en koordinerende rolle i Skatt øst, og skal legge til rette for linjas arbeidsoppgaver for å redusere arbeidslivskriminalitet innenfor de seks satsningsområdene. Rollen til Diamanten som en integrator, har fullmakter til å bestemme hvilke saker som skal sendes ut til de ulike gruppene i linja. Akrim-senteret har ansvaret for å koordinere arbeidsoppgavene som retter seg mot bygg- og anleggsbransjen, men bare større saker som omfatter alle de seks etatene. Resten av arbeidsoppgavene koordineres av Diamanten. De skal sørge for at Skatt øst har en helhetlig tilnærming i kampen mot arbeidslivskriminalitet, både internt i Skatt øst, men også eksternt i samarbeid med andre etater og organisasjoner. Diamanten skal integrere de ulike tiltakene som er iverksatt i Skatt øst for å redusere arbeidslivskriminalitet. Gjennom å integrere tiltakene skal Diamanten fremme deling av kunnskap og informasjon mellom tiltakene. Vi ser også likhetstrekk mellom samordningsgruppa og integratorrollen, der samordningsgruppa fungerer som en integrator mellom de ulike funksjonsområdene. Samordningsgruppa består av ledere med beslutningsmyndighet, slik at de kan vedta planene og forplikte sitt eget funksjonsområde til å arbeide for å nå målene som er fastsatt i planene. Samordningsgruppa møtes regelmessig for å følge opp om arbeidet som gjennomføres er i samsvar med det som ble bestemt i tiltaksplanene. I tillegg har samordningsgruppa fullmakter til å omprioritere hvordan ressursene benyttes ved endrede behov.

Ressursgruppene kan bli sett på som stående komiteer, som er et mindre omfattende horisontalt virkemiddel enn integratorrollen. Stående komiteer er plassert til venstre for integratorrollen i figur 2.1 Mintzberg (1979). Ressursgruppene er opprettet fordi det er behov

for felles møtepunkter mellom representanter fra de ulike funksjonsområdene, der de skal diskutere arbeidet og legge planer for det neste året. Det er viktig at alle funksjonsområdene er representert i gruppene, for å sikre at interessene til alle funksjonsområdene er ivaretatt. I tillegg har de seks ressursgruppene ansvaret for hvert sitt satsningsområde der det er ustrakt fare for svindel.

I tillegg til ressursgruppene har Skatt øst også før akrim-satsningen hatt prosjekter som har hatt som mål å avdekke kriminalitet i arbeidslivet. Eiendomssatsningen var forløperen til Diamanten og hadde som mål å avdekke kriminalitet innenfor denne bransjen. Prosjektet varte over tre år og arbeidet skilte seg fra det vanlige arbeidet til de ansatte i linja. Et annet omfattende prosjekt rettet seg mot fiktiv fakturering, der kriminelle blant annet oppretter falske selskaper for å unndra penger. I disse prosjektene ble det rekruttert ansatte med ulik kompetanse fra de forskjellige funksjonsområdene, noe som er vanlig i prosjekter ifølge Engwall og Källqvist (2000). Prosjektene ble på samme måte som de nåværende horisontale virkemidlene, opprettet i den eksisterende funksjonsinndelte strukturen til Skatt øst. Ustrakt bruk av prosjekter for å koordinere arbeid rettet mot spesifikke aktører, bransjer eller segmenter i markedet, er et utviklingstrekk i offentlige etater, ifølge Sjöblom et al. (2013). Skatt øst bruker prosjekter for å sikre samarbeid mellom funksjonsområdene der det er nødvendig, i samsvar med Nesheim et al. (2016). Målet med å bruke prosjekter er at det skal bidra til mer fleksibilitet og effektivitet, der man er i stand til å bringe sammen informasjon fra de ulike funksjonsområdene og tenke mer helhetlig. I Skatt øst skal prosjektene bidra til økt forståelse for hvordan kriminelle aktører handler, slik at de blir i stand til å iverksette de riktige tiltakene som skal sette aktørene ut av spill.

I akrim-satsningen i Skatt øst har de i tillegg utstrakt bruk av bindeledd mellom enheter eller grupper, for å håndtere samarbeidet og kommunikasjonen som finner sted utenfor det tradisjonelle hierarkiet i organisasjonen. Bindeledd er gjerne omtalt som det første virkemidlet man innfører når det er utstrakt behov for samarbeid mellom enheter, som i figur 2.1 er plassert rett til høyre for den rene funksjonsstrukturen (Mintzberg 1979). Her ser vi imidlertid at det blir brukt både for å koordinere arbeidet i funksjonsområdene og de ulike tiltakene. Bruk av bindeledd som virkemiddel for koordinering kommer vi tilbake til i neste delkapittel der vi beskriver samarbeidet mellom Akrim-senteret og de ulike tiltakene i linja nærmere.

I delkapittel 4.1 har vi presentert funnene våre om organiseringen av Skatt øst og de ulike tiltakene som er opprettet for å redusere arbeidslivskriminalitet. I delkapittel 4.2 har vi tolket funnene opp mot teori om organisering og koordinering, som presentert i kapittel 2. Tolkningen legger grunnlaget for å diskutere og besvare delproblemstilling a) som følger i kapittel 5.

4.3 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja

Det er mange i Skatt øst som bidrar inn i arbeidet mot arbeidslivskriminalitet. Som vi presenterte i de to foregående delkapitlene er det flere tiltak som er opprettet i linjeorganisasjonen for å koordinere arbeidet. I denne delen presenterer vi funnene våre om arbeidsdelingen i Akrim-senteret og samarbeidet mellom analyseteamet og TOKT. Dette bidrar til en forståelse for hvilke arbeidsoppgaver Akrim-senteret utfører selv, før vi videre presenterer hvordan de ansatte senteret samarbeider med ansatte i linjeorganisasjonen. Delkapitlet har til hensikt å presentere funn som kan belyse oppgavens andre delproblemstilling.

Delproblemstilling b) Hvordan samarbeider ansatte fra Skatt øst internt i Akrim-senteret, og med de øvrige ansatte i linjeorganisasjonen?

4.3.1 Samarbeidet i Akrim-senteret

Analyseteamet og TOKT har ulike ansvarsområder. En informant fra analyseteamet fortalte oss at deres mandat er å identifisere nettverk og bakmenn i bygg- og anleggsbransjen. Når de starter arbeidet med å identifisere et nettverk sitter analyseteamet i fellesskap og diskuterer seg frem til aktuelle saker. Alle etatene gjør søk i egne arkiver, og finner nettverkssaker som gir treff for mer enn en etat. Dersom de kommer over en sak som kun er av interesse for Skatt øst blir saken sendt til linja. Sakene blir deretter fordelt mellom ansatte i analyseteamet som utfører ulike arbeidsoppgaver. Dette kommer av at nettverkene gjerne består av mange bedrifter og personer som må kontrolleres. En informant fra analyseteamet har ansvar for å innhente informasjon, og lage et notat om de ulike virksomhetene i nettverket. En annen ansatt i analyseteamet har ansvar for å hente ut informasjon fra bank, lage analysekart og tabeller. Sammen lager de to en oversikt over transaksjonene og rollene i nettverket. En tredje informant fra analyseteamet henter ut informasjon om bank og valuta, og samkjører dette. Denne informanten er rekruttert fra Skattekrim, og bruker også mye tid på å diskutere sakene

med de ansatte der, fordi Skattekrim har mye kompetanse som kan bidra til arbeidet i senteret. Innledningsvis i arbeidet i Akrim-senteret var også koordinatoren for analyseteamet delaktig i å identifisere frem nettverk. Koordinatoren skulle ivareta samarbeidet mellom senteret og Innkreving, ved å videreformidle informasjon mellom de to enhetene. Rollen har imidlertid endret seg den siste tiden, og dreier seg nå i mindre grad om å identifisere nettverk. Koordinatoren deltar på en rekke møter internt i Skatt øst og med etatens samarbeidspartnere eksternt. En av grunn til at rollen har endret seg er at senteret har vokst og større grad har behov for at noen leder arbeidet.

Informant

| | |
|-----------------------------------|--|
| <i>Koordinator, analyseteamet</i> | <i>«Arbeidsoppgavene mine har endret seg en del. Jeg har aldri hatt en stillingsbeskrivelse. Stillingen jeg har eksisterer bare her oppe».</i> |
|-----------------------------------|--|

Når arbeidet med et nettverk er ferdig blir det utformet en tiltaksplan over hvilke virksomheter i nettverket det skal settes inn tiltak mot, i forhold til hva man anser som mest effektivt. Tiltaksplanen blir så lagt frem for KOT. Her blir nettverket i korte trekk presentert, og analyseteamet legger frem hvilke tiltak de anser som hensiktsmessig og hvor mange ansatte som må kobles inn i det videre arbeidet med nettverkssaken. Når nettverkssaken er presentert for, og godkjent av KOT, kaller analyseteamet inn til et kickoff, der de presenterer saken for de ansatte som skal arbeide med saken.

Ansatte i TOKT, utfører tilsyn og kontroller på byggeplasser. Slik det står i handlingsplanen for 2016 skal de utføre kontroller på bestilling fra KOT, analyseteamet, linja og tips, samt på eget initiativ (*Lokal handlingsplan 2016*). Når TOKT er ute på kontroller, er en del av oppgaven deres å være synlige og kartlegge hvordan markedet er. En informant fortalte at det hender de stopper tilfeldig ved en byggeplass for å gjennomføre en kontroll. En tilfeldig kontroll på en byggeplass kan føre til opprettelse av en sak, som blir sendt videre til analyseteamet eller tipsgruppa. Kontroller innebærer ikke bare å undersøke en byggeplass, det må også gjøres arbeid både i forkant og etterkant av kontrollen. Informantene fra TOKT fortalte at jobben deres i stor grad består i å gjøre analyser og skrive rapporter, mer enn å gå ut på kontroller slik intensjonen med teamet er. En informant fra TOKT trekker frem at det er vanskelig å rapportere på sakene som de jobber med, fordi de ikke behandler sakene ferdig. Sakene delegeres ofte til analyseteamet eller til tipsgruppa i Strategisk analyse.

Slik det var tiltenkt fra starten av opprettelsen av Akrim-senteret skulle TOKT motta bestillinger fra blant annet analyseteamet. En informant fra TOKT fortalte at de arbeider med saker fra ulike kilder, men at de prøver å prioritere saker fra analyseteamet. Videre fortalte informanten at det imidlertid bare er rundt 5% av kontrollene de utfører, som er på bestilling fra analyseteamet. TOKT må derfor i større grad må gjøre analysearbeidet selv, slik at de har byggeplasser å kontrollere. En informant fra TOKT trakk fram at det er krevende å identifisere nettverkene, som analyseteamet gjør, men at TOKT ikke kan sitte og vente på å få tilsendt saker. Flere informanter fortalte at det har vært utfordrende å få samarbeidet til å fungere slik det var tenkt. Derfor jobber de to teamene i større grad separat, enn det som var intensjonen da senteret ble opprettet. Det har imidlertid vært ønskelig at de to teamene skal arbeide mer sammen for å kunne iverksette de mest effektive tiltakene mot de kriminelle aktørene. Ønsket har vært en tydelig arbeidsdeling, der analyseteamet identifiserer nettverkene og er spesialister på det, mens TOKT ser synlige i markedet og utfører kontroller. For å være i stand til å arbeide mer sammen ønsker de å formalisere noen møtepunkter mellom de to teamene. For øyeblikket foregår det mye uformelle samtaler mellom de to teamene fordi de deler de samme kontorene, men for å bedre samarbeidet har de nå bestemt at representanter fra hvert av de to teamene skal delta i hverandre sine møter. Koordinatoren fra TOKT skal derfor delta i analyseteamet sine møter, og to representanter fra analyseteamet skal delta i TOKT sine møter. Fra intervjuene kom det også frem at de har planer om å identifisere noen kriminelle nettverk sammen, for å initiere et tettere samarbeid.

Informant

| | |
|--------------------------------------|--|
| <i>Analyseteamet, Akrim-senteret</i> | <i>«TOKT har møter på mandager og analyse på tirsdager. Vi har klart å få til at analyse er med i TOKT sine møter, det har vi ikke vært før. Analyse bør også få TOKT sine ukeplaner og at TOKT får nettverkene analyse jobber med. Vi må være flinkere til å dele, for da oppnår vi mer. I tillegg bør TOKT bruke analyse mye mer uten at det skal være lange utredninger».</i> |
|--------------------------------------|--|

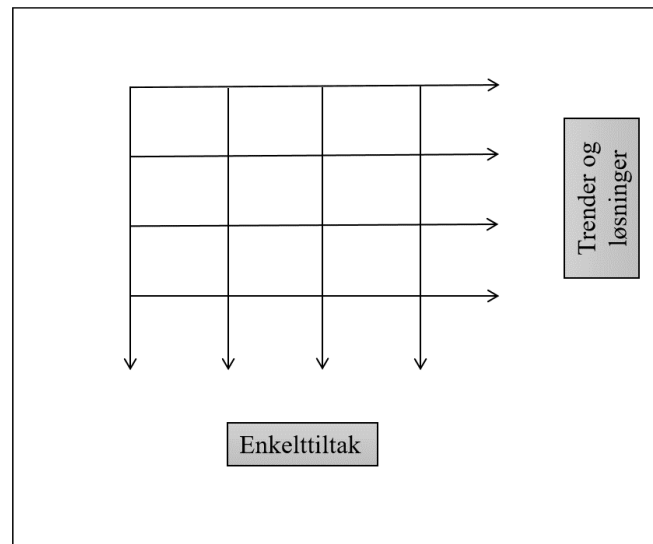
De ansatte i analyseteamet og TOKT har sin personalleder (gruppeleder) i funksjonsområdet sitt linjeorganisasjonen. De ansatte fra analyseteamet trekker fram at de personalmessig forholder seg til gruppelederen sin, men at de også rapporterer faglig til Bjørn Marhaug i KOT. De i TOKT forholder seg personalmessig til sin gruppeleder i KR på Lillestrøm. I tillegg rapporterer de faglig til koordinatoren i TOKT selv om han er ansatt i Arbeidstilsynet. Samtidig blir koordinatoren for analyseteamet ofte lagt i kopi når ansatte fra Skatt øst i TOKT

arbeider med kontrollsaker. For å ivareta kontakten mellom de ansatte i Akrim-senteret og gruppa de tilhører i linja, er det meningen at de ansatte skal være minst én dag i uka i sin egen gruppe. Flere av informantene trakk fram at dette var en grei løsning fordi personalansvaret ligger igjen i linja, og at det derfor er greit for å holde kontakt med gruppa og gruppelederen. En informant fra TOKT trakk imidlertid fram at hun gjerne skulle sittede i TOKT hele tiden, fordi det er mye å gjøre, og det ikke alltid lar seg gjøre å være på hjemlokasjon en hel dag i uka. I tillegg har ikke informanten noen pågående saker i linja, så det er mest for informasjonsutveksling og for å skape en forståelse for hva TOKT arbeider med, at informanten deltar i gruppemøtene. Likevel mente informanten at det er viktig å ha tilknytning til linja for at gruppelederen skal vite hva de ansatte i senteret arbeider med. Hvis ikke måtte man hatt en leder i senteret med personalansvar.

| <i>Informant</i> | |
|---------------------------------------|--|
| <i>Gruppeleder A-krim, KR</i> | <i>«En av intensjonene er jo egentlig at de som er på Akrim-senteret, de skal være én dag på hjemlokasjon, og det er jo nettopp for å opprettholde den kontakten og den informasjons- og erfaringsutvekslingen som er en vesentlig del av hele Akrim-senteret og det tverretatlige samarbeidet».</i> |
| <i>Koordinator, analyseteamet</i> | <i>«Hun har ansvaret for min lønnsutvikling, men hun aner ikke hva jeg holder på med hvis ikke jeg forteller det. Hun kan ikke gjøre seg noen objektiv mening om hva ansvaret mitt består i og hva jeg holder på med. Det er en utfordring».</i> |

Våre funn viser at Akrim-senteret har et stort fokus på å rette de riktige og mest effektive tiltakene mot aktørene i et nettverk. Dette gjelder også generelt for akrim-arbeidet i Skatt øst. I det innledende møtet med koordinatoren i analyseteamet tegnet han en oversikt over hvordan de skal sikre effektive tiltak. I figur 4.10 gjengir vi tegningen til koordinatoren, med vertikale og tverrgående piler. De vertikale pilene representerer tiltak som er rettet mot et selskap eller en person. Det kan for eksempel være gjennom et bokettersyn. Bokettersyn er tidkrevende og binder mange ressurser. Derfor er det viktig å ha fokus på tverrgående tiltak samtidig. De tverrgående tiltakene dreier seg i større grad om tiltak som man iverksetter basert på informasjon om trender og utvikling i markedet, som skal virke forebyggende og hindre svindel. Tiltakene handler blant annet om at man hindrer personer fra å registrere seg i mva-registeret om det foreligger mistanke om svindel. Når man kombinerer de vertikale og tverrgående tiltak jobber man både for å forebygge svindel, samt å hindre useriøse aktører

som allerede har etablert seg å fortsette sin virksomhet. De ulike funksjonsområdene og tiltakene i akrim-satsningen bidrar på ulike måter med vertikale og tverrgående bidrag, noe som skal bidra til å effektivt redusere arbeidslivskriminalitet.



Figur 4.10: Vertikale og tverrgående tiltak.

4.3.2 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja

Slik vi ser av funnene over, om samarbeidet internt i Akrim-senteret, identifiserer de nettverk eller gjennomfører kontroller. Når de har gjennomført sine arbeidsoppgaver er de avhengige av at ansatte i linja gjør videre arbeid for å kartlegge aktørene som inngår i nettverkene, for deretter å rette de riktige tiltakene mot dem for å sette de ut av spill. Det er derfor ustrakt behov for samarbeid og dialog mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen.

Samarbeidet med Veiledning er viktig for å oppdage og følge med på hva som skjer i markedet. Dette skal bidra til å skape forståelse for trender, noe som skal bidra til man får en bedre forståelse for hvordan de kriminelle aktørene opererer, for så å kunne sette inn de riktige tiltakene for å forebygge svindel. Dersom en veileder i skranken på SUA har oppdaget noe mistenkelig sendes det et tips til tipsgruppa under Strategisk analyse og derfra fordeles tipsene til de ulike funksjonsområdene. Dersom tipset hører hjemme i Akrim-senteret, sendes det dit. Informanten fra SUA fortalte at de har god dialog med to personer i analyseteamet. SUA og Akrim-senteret samarbeider ved at analyseteamet tar kontakt med SUA om det er bedrifter eller personer som de ansatte i skranken skal være ekstra oppmerksomme på. Hvis Akrim-senteret jobber med et nettverk som består av flere falske selskaper og det kommer en person i skranken som sier han skal jobbe der, da sender SUA informasjonen de har fått fra

arbeidstakeren tilbake til Akrim-senteret. Det er av interesse å finne ut hvor personen skal arbeide, slik at man kan gjennomføre en kontroll der. Informasjonen flyter derfor direkte mellom SUA og Akrim-senteret, samt fra SUA, via tips, til Akrim-senteret. I tillegg deltar koordinatoren for SUA og koordinatoren for analyseteamet, samt tipsgruppa, koordinatoren for utplukksgruppa og utenlandssenteret på Grålum i felles møter der de diskuterer trender det er viktig å følge med på.

Informant

| | |
|---|--|
| <p><i>Koordinator SUA, Veiledning</i></p> | <p><i>«Også tenker jeg at Skatt Øst har jo egentlig fått til et veldig godt system på det med den tipshåndteringen. Fordi tidligere har nok vi ofte hatt nok med vår egen avdeling og mange har bare sett på sitt område. Mens vi er jo opptatt av å hele tiden tenke mer helhetlig, både i hele linja i Skatteetaten og de andre etatene».</i></p> <p><i>«Vi trenger litt respons på om vi tenker riktig, om vi sender de riktige tipsene, om det er noe annet som vi skal passe på nå. Så en jevnlig dialog er veldig viktig».</i></p> |
|---|--|

Akrim-senteret har mye dialog med den ene registergruppa på Lillehammer, som ligger under Fastsetting. En informant fra registergruppa fortalte at personen er bindeleddet inn til Akrim-senteret og har løpende kontakt med to personer i analyseteamet. Analyseteamet tar kontakt dersom de ønsker at en virksomhet skal merkes hvis det foreligger mistanke om svindel, men også i forhold til virksomhetsavklaringer hvis de lurer på hva slags type bedrift det er. Virksomhetene blir merket med obs-koder i saksbehandlingssystemet og hver gang den avgiftspliktige sender inn informasjon, kommer obs-koden opp. Registergruppa kan også innhente kontrakter og kontoutskrifter som er av stor interesse for analyseteamet, spesielt i det innledende arbeidet med å identifisere nettverk. Kontakten med registergruppa er viktig fordi de er førsteleddet inn mot Skatteetaten og de har dermed en forebyggende funksjon der de hindrer at nye selskaper registrerer seg i mva-registeret om det foreligger mistanke om svindel. Det er viktig for å sikre god registerkvalitet, som er viktig i akrim-satsningen. Mye av samarbeidet mellom Akrim-senteret og registergruppa handler om å se trender og ting de må være oppmerksomme på. Informanten vår fra registergruppa deltar i tillegg i utplukksgruppa i Diamanten, men ser ikke helt sin rolle i gruppa fordi han ikke jobber med kontroller som utplukksgruppa har fokus på. Informanten har mest kontakt med koordinatoren for utplukksgruppa, og de diskuterer trender og utvikling i markedet.

Oppgavekontroll, som er en annen gruppe under Fastsetting, er også viktig inn i Akrim-senterets arbeid. Vi intervjuet den ene informanten som er mye involvert i arbeidet med saker i tilknytning til Akrim-senteret. Informanten fortalte at det kommer henvendelser fra senteret gjerne flere ganger i uka. Informanten er kontaktperson inn mot Akrim-senteret og utfører mange av kontrollene for senteret selv, men noen oppgaver blir også delegert til andre i gruppa. Oppgavekontrollene blir gjerne utført i begynnelsen av arbeidet med et nettverk. Folkeregister er en annen seksjon under Fastsetting. Under våre intervjuer fikk vi vite at også denne seksjonen har en viktig rolle mot Akrim-senteret, for å hindre misbruk av ID. Dersom ID-misbruk hindres fører til å heve registerkvaliteten.

Informant

| | |
|---|--|
| <p><i>Registergruppa, Fastsetting</i></p> | <p>«Vi prøver å ha en fast post på gruppemøtet hver tirsdag, der vi prøver å oppdatere oss litt om de ulike bransjene og da er det jeg som tar for meg akrim- siden og bygg og anlegg. Også er det jo andre som er deltakere på bilpleie for eksempel, og de kan si noe om det inn mot akrim. Jeg synes det er viktig at man oppdaterer hverandre, spesielt fordi dette er en satsning».</p> |
| <p><i>Gruppeleder registergruppa, Fastsetting</i></p> | <p>«Jeg mener vi må ha mer samhandling på tvers, vi kan ikke bare sitte i hver vår boks. Samhandling betyr at vi må gi og ta, og skal vi bli bedre på et område er vi avhengig av andre. Da må vi og bidra med det vi har. Vi skal bli bedre og ha fokus på de rette tingene, da må vi samarbeide med de rette instansene».</p> |

Strategisk analyse ligger under Kontroll og rettsanvendelse og har ansvar for tipshåndteringen i Skatt øst. De mottar både interne og eksterne tips. De interne tipsene kan komme fra kontrollører som har oppdaget noe mistenkelig, eller de kan komme fra SUA og Publikumsveiledning. Kontorene med publikumsveiledning sender tipsene til Utenlandssenteret på Grålum, for at de skal ha full oversikt over tipsene som kommer inn til mottakene, før de sender de videre til tipsgruppa i Strategisk analyse. De som sitter i tipsgruppa vurderer hvor tipsene skal sendes, men gjennomfører gjerne først noen undersøkelser om innholdet i tipsene. Så sendes tipsene ut til funksjonsområdene. Det er ofte dialog med Akrim-senteret fordi mange av tipsene som kommer inn er innenfor bygg- og anleggsbransjen. Koordinator i analysetemaet fortalte at de leverer en liste over virksomheter de ønsker at tipsgruppa skal merke seg. Det er mest kontakt mellom tipsgruppa og analyseteamet, men tipsgruppa har også dialog med TOKT. Gruppelederen i tipsgruppa fortalte at de kan be TOKT om å gå ut på kontroll. Gruppelederen for tipsgruppa deltar i

møtene om trender sammen med blant annet SUA, som nevnt over. I tillegg deltar gruppelederen i tirsdagsmøtene til analyseteamet, møtene i KOT og møtene i Diamanten. Informanten trakk også frem at tipsgruppa på en måte er en del av Diamanten.

Informant

| | |
|-----------------------------------|--|
| <i>Gruppeleder tipsgruppa, KR</i> | <i>«Vi må kjenne til satsningsområder og hvilke avdelinger som jobber med hvilke problemstillinger for å vite hvem vi skal kontakte for å videreformidle tipsene».</i> |
|-----------------------------------|--|

Seksjonen for A-krim i Kontroll og rettsanvendelse, og er også en viktig brikke inn mot Akrim-senterets arbeid. Dette er fordi oppklaringen av nettverk hovedsakelig gjøres gjennom bokettersyn, og at fire av elleve grupper i seksjonen jobber innenfor bygg- og anleggsbransjen. En informant fra analyseteamet fortalte at de hovedsakelig har kontakt med gruppa på Jessheim og de to gruppene på Lillestrøm. Når Akrim-senteret har ferdigstilt et nettverk tar de kontakt med seksjonssjefen og gruppelederne i seksjonen for A-krim for å få vite hvilke kontrollører som har ledige kapasitet. De tar selv kontakt med kontrollørene og saksbehandlerne for å kalle dem inn til et kickoff. På kickoffet presenteres nettverket og nettverkssaken overleveres da fra senteret til linja. En gruppeleder fra A-krim fortalte at sakene fra Akrim-senteret er såpass komplekse at flere av kontrollørene må samarbeide om å gjennomføre et bokettersyn. Kontrollene er todelte og består av selve kontrollen, samt at det skal skrives en rapport. Derfor jobber kontrollører (revisorer eller siviløkonomer) og saksbehandlere (jurister) sammen i saksteam. Informanten som er kontrollør i gruppa på Jessheim forteller at hun jobber med fiktiv fakturering (falske fakturaer) i nettverk. Informanten fortalte at de må finne uttaksleddene og kontrollere alle selskapene, for å se om det har vært reell drift. Underveis i arbeidet går de derfor ofte på en uvarslet kontroll, der de speilkopierer dataene og telefonene. Etter at ansatte i KR har gjennomført et bokettersyn er tanken at de skal gi en tilbakemelding til Akrim-senteret om saken har gitt forventede effekter. Seksjonssjefen for A-krim fortalte oss at dette er grunnet i et krav om en viss treffprosent i sakene, og at det derfor er viktig å gi tilbakemelding om effektene ikke var som ønsket.

Informant

| | |
|-----------------------------------|---|
| <i>Gruppeleder A-krim, KR</i> | <i>«Det er sagt at man skal sørge for at både Akrim-senteret og Diamanten skal få en tilbakemelding på sakene i forhold til om hypotesen man gikk ut med stemte og hva som ble resultatet. Men vi har ikke noe system på det enda. Og i og med at vi ikke har slutført noen saker fra Akrim-senteret heller, så blir jo det litt spennende å se».</i> |
|-----------------------------------|---|

Vi fikk vite at det også er samarbeid mellom Skattekrim og Akrim-senteret når vi gjennomførte våre intervjuer. Informanten fra Skattekrim fortalte at Skattekrim mottar saker både fra Akrim-senteret og utplukksgruppa i Diamanten. Personen i analyseteamet som er rekruttert fra Skattekrim, bringer informasjon frem og tilbake mellom senteret og funksjonsområdet. Samtidig påpeker informanten at informasjonen formelt skal gå igjennom gruppelederne i Skattekrim, ned til de ansatte. Saken blir overlevert til Skattekrim og de andre funksjonsområdene på kickoffet. Hvilke personer som skal delta i arbeidet med saken er allerede bestemt. På kickoffet blir det laget en plan, der oppgaver og kontrollobjekter blir fordelt. Nettverkene er store og de ansatte i de ulike funksjonsområdene har ulik kompetanse, så det er derfor nødvendig med en arbeidsdeling. Informanten vi snakket med i Skattekrim hadde i de sakene han hadde vært involvert i, fått det overordnede ansvaret for å koordinere arbeidet med nettverket og kalle inn til møter underveis.

Informant

| | |
|-----------------------------------|---|
| <i>Kontrollør, Skattekrim</i> | <i>«Når vi er ferdige med en sak så skal det alltid skrives en rapport, og jeg går ut fra at den skal gis til Akrim-senteret også».</i> |
|-----------------------------------|---|

I arbeidet med nettverk bruker Akrim-senteret funksjonsområdet for Innkreving for å sikre verdier. Innkreving kobles gjerne inn i starten av et nettverk, men også underveis i arbeidet når de ulike kontrollørene utfører arbeid for senteret. Innkreving kan følge med på et selskap og ta pant i verdiene til selskapet. Å ta pengene til bedrifter er et viktig virkemiddel og må gjøres fortløpende. Akrim-senteret har hovedsakelig kontakt med en person i Innkreving. Koordinatoren for analyseteamet ønsker at denne personen skal overta rollen som bindeledd mellom Akrim-senteret og Innkreving, fordi koordinatoren har liten tid til å ivareta denne oppgaven.

Ressursgruppene er et tiltak som er opprettet i linjeorganisasjonen. Flere av de ansatte i senteret som deltar i en ressursgruppe. Koordinatoren i analyseteamet sitter i ressursgruppa for nettverksorganisert kriminalitet. Da vi intervjuet informanten fortalte personen at ressursgruppene var nye i høst og av den grunn hadde det ikke vært så mange møter enda. Informanten forklarte at ressursgruppene er en hybridmodell for å bringe sammen kompetanse fra de ulike avdelingene, for å hjelpe hverandre og utplukksgruppa å finne gode saker, samt å finne måter å jobbe sammen på. En annen informant i Akrim-senteret sitter i ressursgruppa for bemanning og innleie av arbeidskraft. Koordinatoren for utplukksgruppa sitter i ressursgruppa for nettverksorganisert kriminalitet sammen med en gruppeleder i A-krim seksjonen i KR som vi intervjuet. Samordningsgruppa har jevnlige møter for å sjekke hvor man er i forhold til planene, med mål om å koordinere den samlede innsatsen. Ressursgruppene har ansvaret for å lage tiltaksplaner innenfor sitt område og planene viser hvilke type saker man skal arbeide med fremover. Når tiltaksplanene er utformet er det utplukksgruppa i Diamanten som skal analysere og kjøre frem saker basert på disse planene. I planene ligger det hvor mange ressurser som er avsatt fra hver seksjon og gruppe. Det er gruppelederen som setter av ressurser og melder inn til utplukksgruppa når de trenger saker, altså bestiller de saker fra Diamanten.

Informant

*Seksjonssjef
A-krim, KR*

«Også tenker jeg at de ressursgruppene er en viktig arena, forutsatt at de fungerer som intensjonen har vært. Og jeg har ikke noe grunn til å tro at de ikke gjør det. Men det handler litt om modning, kulturendringer fra å bare skulle styre egen gruppe til å være kanskje flere enheter som jobber innenfor samme område. Det er forventninger til at man tenker samarbeid på tvers av både funksjoner innad i den formelle linjeorganisasjonen vår også har vi den Diamanten som er en sånn koordinerende enhet utenfor der. Også har vi og det tverretatlige samarbeidet. Så det er mange ulike grupper som skal koordineres og holdes styr på».

*Koordinator,
analyseteamet*

«Ressursgruppene er nytt, jeg tror ikke de eksisterer om to år».

To av satsningsområdene til Diamanten er bygg- og anleggsbransjen, samt nettverksorganisert kriminalitet. De to satsningsområdene er også fokuset i arbeidet til Akrim-senteret. Akrim-senteret er plassert under Diamanten og de har derfor flere grensesnitt. Diamanten og Akrim-senteret samarbeider for å sikre riktig utplukk av saker. Dersom Akrim-senteret kommer over en sak som kun er for Skatt øst eller ikke er en nettverkssak, sendes saken til utplukksgruppa.

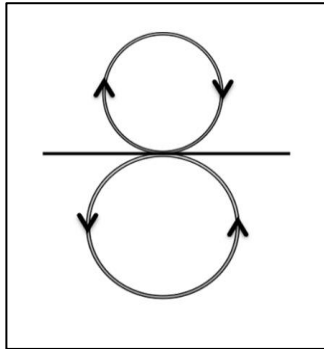
Saken går til de to som sitter i bygg- og anleggsgruppa på Hamar, som har ansvar for utplukk av saker innenfor bygg- og anleggsbransjen. Utplukksgruppa skal plukke ut et gitt antall saker mot hver av de seks bransjene. Hvis Akrim-senteret sender en sak til utplukkgruppa vil denne saken inngå i det antallet saker som linja skal utføre innenfor denne bransjen. Derfor reduserer det antall saker utplukksgruppa må finne innenfor denne bransjen. På denne måten kan seksjonen for A-krim få tilsendt saker som opprinnelig kommer fra Akrim-senteret, men har gått via utplukksgruppa. Koordinatoren for utplukksgruppa fortalte at det var viktig prøve å avlaste hverandre og at saker fra Akrim-senteret var prioritert. En av de ansatte i analyseteamet fra KR er med i utplukksgruppa for bygg og anlegg.

Informant

| | |
|------------------------------------|--|
| <i>Koordinator, utplukksgruppa</i> | <i>«Vi i utplukk må vite om vi har gjort det riktig. Vi må få tilbakemeldinger fra linja. Var det riktig, fant dere det dere skulle som vi trodde? Dermed kan vi korrigere utplukkene og det er like viktig for Akrim-senteret som for oss. Det må være en kommunikasjon begge veier».</i> |
|------------------------------------|--|

I det innledende møtet vi hadde med koordinatoren for analyseteamet fortalte han oss at det er viktig at de ansatte i Akrim-senteret får tilbakemeldinger på sakene som de delegerer til linja. Koordinatoren snakket om noe de kaller for etterretningshjulet. Etterretningshjulet er en illustrasjon av hvordan Akrim-senteret sender saker og nettverk ut i linja, og forventer å få tilbakemeldinger og informasjon tilbake om nettverkssakene har blitt løst (figur 4.11). På den måten blir det et åttetall der informasjon sendes mellom senteret og linja. En informant fra analyseteamet fortalte oss at det ikke er etablert noen faste rutiner for tilbakemeldinger fra linja, og at det derfor er opp til hver enkelt kontrollør om de sender informasjon tilbake til Akrim-senteret. Grunnen til at det ikke var opprettet faste rutiner ble blant annet begrunnet med at sakene er omfattende og det er stor grad av variasjon i saksbehandlingstid. Informanten trakk imidlertid fram at det er gitt informasjon til kontrollørene om at de ønsker tilbakemelding om nettverkssakene har gitt treff. De har også vurdert om de skal lage et system for tilbakemeldinger, slik at prosessen med å gi informasjon tilbake blir formalisert. En informant fra TOKT trakk fram at det er vanskelig å se resultater av det konkrete arbeidet de gjør, fordi det sjeldent kommer tilbakemeldinger om saken har gitt resultater. Informanten fortalte at dette særlig er en utfordring for de ansatte fra Skatt øst i TOKT, fordi de delegerer saker til linja, men ofte ikke får informasjon om hvilke kontrollører og saksbehandlere som blir satt på saken. Dette kommer som et resultat av at TOKT ikke har egne kontaktpersoner i

linja som de henvender seg til, men at de sender sakene til analyseteamet eller tipsgruppa i Strategisk analyse som delegerer sakene videre. En av de ansatte i TOKT, sitter igjen med en følelse av at selv om de er konsekvente med å forklare at saken kommer fra dem, så får de en følelse av at det ikke skjer noe med sakene de videresender.



Figur 4.11: Etterretningshjulet

4.4 Vår tolkning av samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja

Våre funn viser at samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen er omfattende. Det er ustrakt samarbeid, der Akrim-senteret er avhengig av bidrag fra ansatte i ulike grupper i de fem funksjonsområdene. I tillegg har de samarbeid og dialog med de ulike tiltakene som inngår i akrim-satsningen. I dette delkapitlet skal vi først diskutere det interne samarbeidet i Akrim-senteret opp mot teori om team, som er et av de horisontale virkemidlene for koordinering. Deretter presenterer vi vår tolkning av hvordan samarbeidet foregår mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, basert på funnene som er utledet i delkapitlet over. Avslutningsvis tolker vi funnene våre om samarbeidet, opp mot teori om mulige utfordringer ved bruk av horisontale virkemidler for koordinering.

4.4.1 Samarbeidet i Akrim-senteret

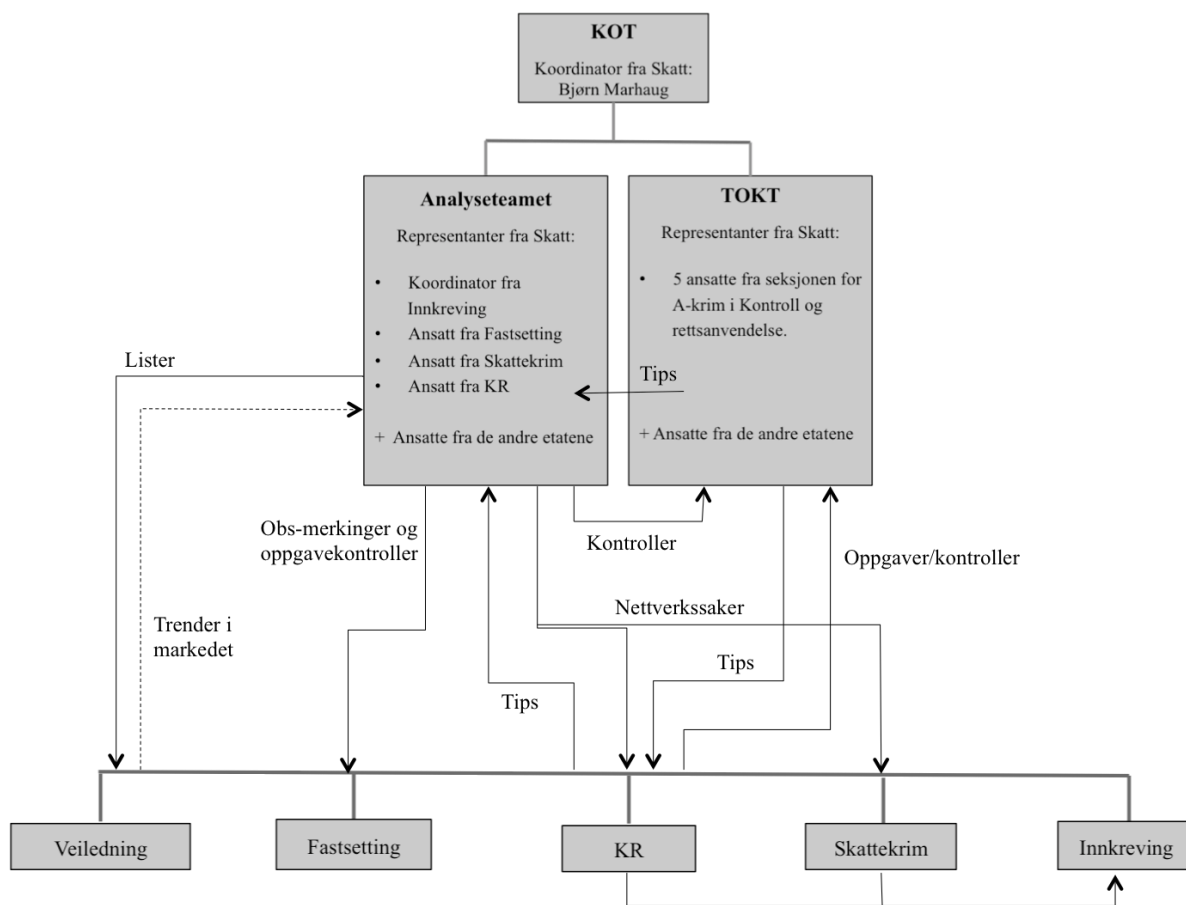
Som funnene våre viser er arbeidet i Akrim-senteret delt i to, der analyseteamet skal identifisere frem nettverk, mens TOKT skal være synlige i markedet og gjennomføre byggeplasskontroller. For å være i stand til å koordinere arbeidet er det viktig at de har en tydelig arbeidsdeling slik at de sikrer en effektiv oppgaveløsning. Opprettelsen av arbeidsgrupper eller team er et av de horisontale virkemidlene som Mintzberg (1979) trekker fram. Mintzberg (1979) forklarer at arbeidsgrupper er hensiktsmessig for å koordinere arbeidet, der det er behov for ustrakt samarbeid mellom ulike enheter. I dette tilfellet er teamene opprettet for å koordinere samarbeidet mellom ansatte fra ulike etater. Mintzberg

(1979) beskriver at man oppretter team med det formål om å utføre en bestemt oppgave for så og løses opp igjen. I midlertid skiller teamene i Akrim-senteret seg fra denne definisjonen fordi de ikke har som hensikt og løses opp igjen. Innad i hvert team har koordinatoren ansvaret for å koordinere arbeidet til de ansatte, samt å ha den overordnede oversikten. Hackman og Wageman (2004) beskriver ulike måter å designe team på, der det ene teamet betegnet som et samlokalisert team. I slike team har ansatte interaksjon med hverandre og et felles ansvar for resultatet av arbeidet. Forklaringen av samlokaliserte team samsvarer med hvordan arbeidet foregår i analyseteamet hvor ansatte jobber med de samme nettverkene. Det er nødvendig med et koordinert bidrag fra alle de ansatte, som opprinnelig kommer fra ulike etater, samt ulike funksjonsområder internt i Skatt øst. Samtidig foregår det noe samarbeid mellom analyseteamet og TOKT. Underveis i arbeidet med å analysere frem et nettverk, kan analyseteamet kontakte TOKT for å be dem om å sjekke opp en adresse eller en byggeplass. TOKT kan også henvende seg til analyseteamet dersom de har oppdaget noe mistenkelig.

4.4.2 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja

Det er utstrakt samarbeid mellom Akrim-senteret og linja i Skatt øst for å redusere arbeidslivskriminalitet. For å løse sine oppgaver om å identifisere nettverk, forstå trender og være synlige i markedet må ansatte kombinere både vertikale og tverrgående tiltak mot de kriminelle aktørene (figur 4.10). Dette fører til at de må samarbeide med linja både i forhold til konkret oppgaveløsning der man skal sette organiserte nettverk ut av spill, men de må også samarbeide med de ulike funksjonsområdene for å forstå utviklingen i markedet og se trender. For å være i stand til å se trender er de avhengig av tilbakemelding og informasjonsutveksling i samarbeidet med de ulike funksjonsområdene og tiltakene. I tillegg er det stor grad av møtevirksomhet der de diskuterer den helhetlige satsningen mot arbeidslivskriminalitet og hva som rører seg i markedet. Vår tolkning basert på funnene er at flere av gruppelederne og koordinatorene som er tilknyttet akrim-satsningen bruker store deler av sin tid på å delta i ulike møter.

I figur 4.12 har vi laget en oversikt over samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen. Vi har forenklet samarbeidet noe, ved at vi ikke har inkludert alle de konkrete gruppene innenfor hver seksjon som inngår i samarbeidet. Vi ser av figuren at det er samarbeid om å løse konkrete saker, samtidig som deling av tips og informasjon skal bidra til å forstå trender i markedet.



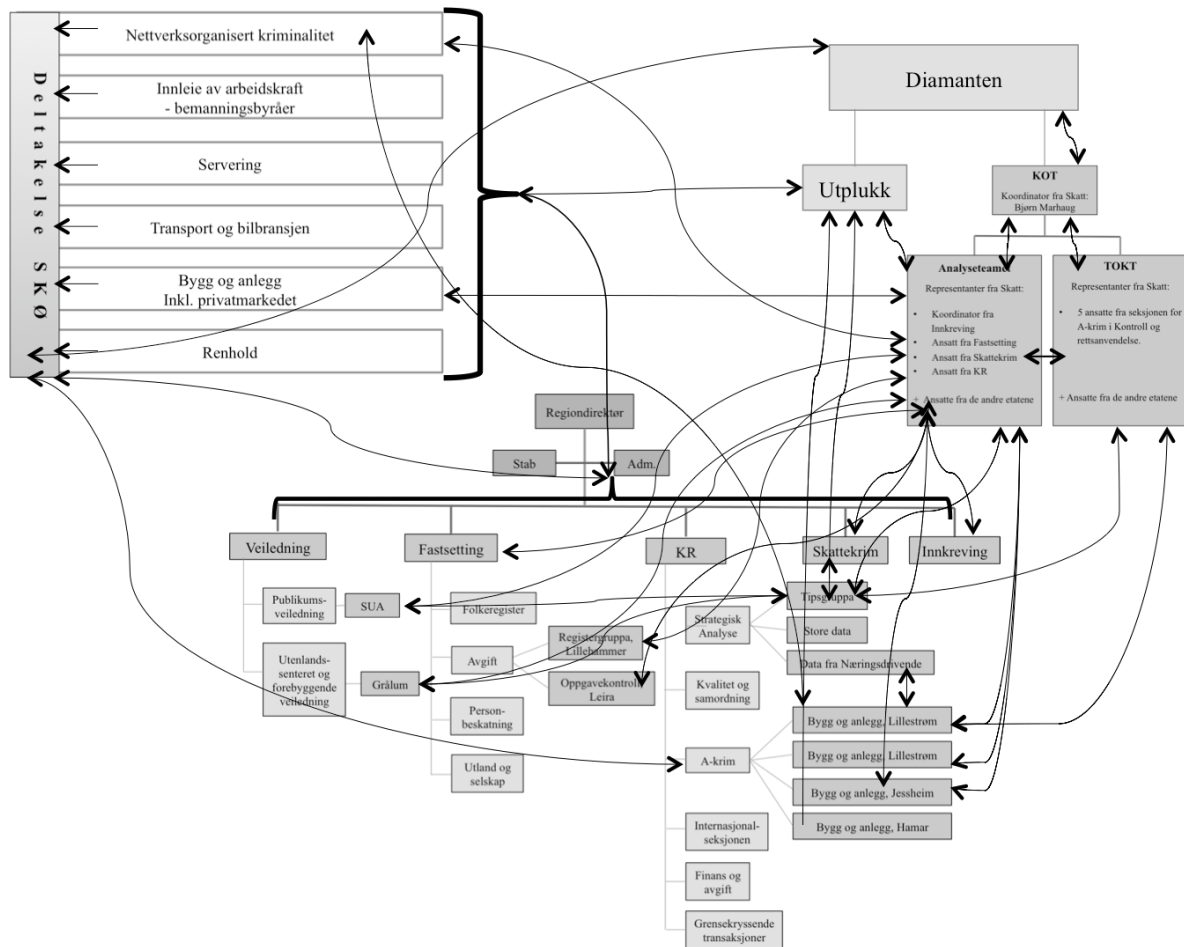
Figur 4.12: Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja

Som vi ser av figuren over (figur 4.12) er det et utstrakt samarbeid mellom Akrim-senteret og de ulike funksjonsområdene. I tillegg viser funnene våre at Skatt øst har opprettet ulike tiltak, som kan ses på som horisontale virkemidler, som ifølge Mintzberg (1979) benyttes for å koordinere arbeidet når det er ustrakt behov for samarbeid mellom enheter. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at jo flere virkemidler for koordinering man tar i bruk, jo mer kompleks blir strukturen. Som vi utledet i kapittel 4.2, som tar for seg organiseringen av akrim-arbeidet i Skatt øst, har de opprettet en rekke ulike virkemidler som skal sikre at de er i stand til å koordinere arbeidet på tvers av alle funksjonsområdene. Akrim-senteret er en integratorrolle, som skal koordinere arbeidet mellom de ulike etatene. Senteret har en arbeidsdeling der de er delt inn i to team for å sikre at de ivaretar alle oppgavene de er pålagt for å redusere arbeidslivskriminalitet. Samtidig ser vi at både Diamanten og Samordningsgruppa har likhetstrekk med en integratorrolle internt, og har som oppgave å koordinere den samlede aktiviteten mot arbeidslivskriminalitet i Skatt øst. I tillegg skal

ressursgruppene, som er en form for stående komiteer, sikre at man fokuserer på alle de seks satsningsområdene, og at alle de fem funksjonsområdene bidrar inn i arbeidet.

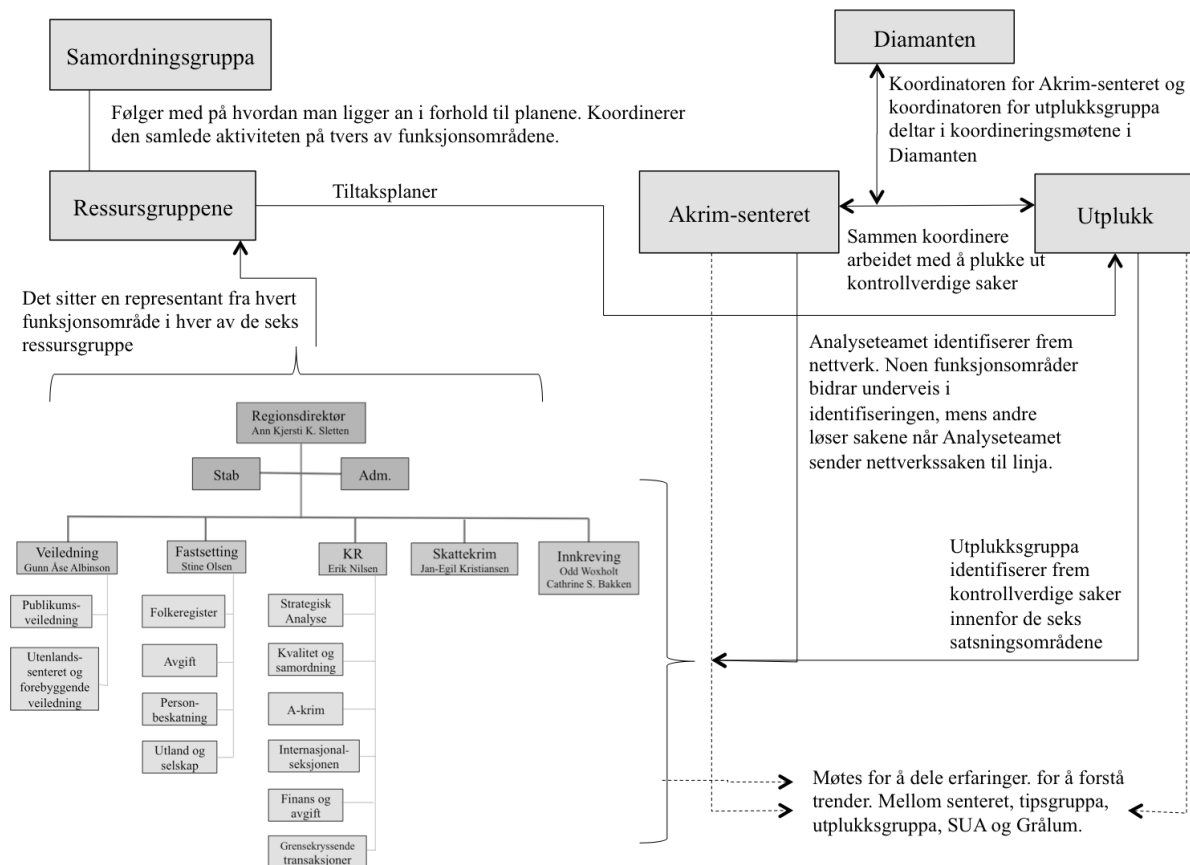
Med bakgrunn i påstanden til Jacobsen og Thorsvik (2013), og funnene våre om samarbeidet, mener vi at samarbeidet bærer preg av å være komplekst. Det er mange koordinerende enheter som skal sikre at man arbeider mot alle de seks bransjene og at alle funksjonsområdene er representert. Som funnene våre viser beskriver mange av informantene de ulike tiltakene på samme måte. Flere informanter beskriver Diamanten og Samordningsgruppa med akkurat de samme ordene. Dette indikerer at det er vanskelig å holde oversikten over alle gruppene, og hvordan arbeidsdelingen er mellom dem. Flere informanter uttrykker at de ikke forstår rollen til Diamanten, og hva ressursgruppene skal bidra med. Flere trekker også fram at det blir mange grupper å holde styr på. Det er spesielt de ansatte som utfører konkrete oppgaver for senteret som mangler forståelse for hvordan akrim-satsningen er organisert. Imidlertid ligner de oppgavene de utfører for senteret på deres vanlige arbeidsoppgaver, som gjør at de likevel er i stand til å løse oppgavene på en god måte. Det kan ses i sammenheng med at de ansatte som utfører konkrete oppgaver forholder seg til den funksjonsinndelte strukturen, der de tilhører og utfører arbeidsoppgaver i sin gruppe. Oppgavene de utfører er koordinert gjennom de enklere koordineringsmekanismene som Mintzberg (1979) beskriver, der arbeidsoppgavene eller resultatet av arbeidsoppgavene er standardiserte, og de forholder seg til sin gruppeleder i linja. Selv om den ansatte likevel er i stand til å løse oppgavene sine, viser funnene våre at det er enkelte som mener at alle bør ha en forståelse for satsningen og hvordan de ulike oppgavene bidrar inn i arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet.

Basert på funnene våre, forsøkte vi å lage en detaljert oversikt over det totale samarbeidet, der vi inkluderer samarbeidet mellom Akrim-senteret, linja og de ulike tiltakene som inngår i akrim-satsningen (figur 4.13). Figuren er utformet på bakgrunn av hvem informantene fortalte at de samarbeidet med. Hvis vi hadde snakket med flere personer kan det hende at det hadde kommet frem enda flere samarbeid. Figuren 4.13 viser at det foregår ustrakt grad av samarbeid internt i akrim-satsningen. Figuren 4.13 viser at samarbeidet er omfattende fordi det foregår på tvers av mange ulike enheter.



Figur 4.13: Detaljert oversikt over samarbeidet

I figur 4.14, har vi forenklet figur 4.13 ved å se det overordnede arbeidet i akrim-satsningen. Vi har latt være å trekke linjer mellom hvert samarbeid, men heller trukket de mer overordnede linjene. Oversikten skal gi en beskrivelse av samarbeidet i akrim-satsningen og hvordan de ulike horisontale virkemidlene bidrar til å koordinere det totale arbeidet for å redusere arbeidslivskriminalitet. De helsvarte pilene viser hvor det er samarbeid, og teksten ved siden av beskriver hva samarbeidet innebærer. De stiplede pilene viser til møtet mellom flere av deltakerne, der de diskuterer trender og utviklingen i markedet.



Figur 4.14: Oversikt over samarbeidet

For å sikre integrering mellom de ulike tiltakene bruker de stor grad av bindeledd mellom de ulike funksjonsområdene og tiltakene, som er den enkleste formen for horisontale virkemidler som Mintzberg (1979) beskriver. Vår forståelse er at bruk av bindeledd skal gjøre det enklere å koordinere det totale samarbeidet i akrim-satsningen. Våre funn viser at mange av informantene vi intervjuet sitter i en ressursgruppe eller deltar i arbeid i Diamanten, i tillegg til å utføre eget arbeid Akrim-senteret eller linja. De fungerer på den måten som bindeledd for å sikre integrasjonen ytterligere mellom Akrim-senteret og de ulike tiltakene i linjeorganisasjonen. Mintzberg (1979) beskriver det første virkemiddelet som en posisjon eller et bindeledd etablert for å håndtere kommunikasjonen og informasjonsutveksling mellom ulike enheter når det er behov for koordinasjon mellom dem.

De ansatte i Akrim-senteret fungerer som et bindeledd inn mot eget funksjonsområde. Samtidig deltar flere fra senteret i en ressursgruppe, og sikrer at Akrim-senterets interesser ivaretas der. De ansatte fra akrim-senteret bringer inn viktig informasjon til ressursgruppene fra arbeidet med nettverkssaker innenfor bygg- og anleggsbransjen. Et annet eksempel på

bindeledd er at analyseteamet og TOKT har representanter i hverandres møter, for å sikre bedre samarbeid. I tillegg sitter en ansatt fra analyseteamet i utplukksgruppa i Diamanten, og er et bindeledd inn dit. Videre ønsker vi å trekke frem at Bjørn Marhaug som er ansatt i Kontroll og rettsanvendelse i Lillestrøm sitter som representant fra Skatt øst i KOT, han er koordinator for Diamanten og koordinator i gruppa for eksternt samarbeid i Diamanten, i tillegg til at han deltar i møtene i samordningsgruppa. Slik vi ser det er han et svært viktig bindeledd mellom de ulike horisontale virkemidler som har blitt opprettet. Han skal sørge for integrasjon og økt kommunikasjon mellom de ulike tiltakene, funksjonsområdene og Akrim-senteret. Willem og Buelens (2009) mener at horisontal koordinering gjør det enklere for bedriften å håndtere behovet for å dele kunnskap, blant annet gjennom bindeledd som kan bringe informasjon og kunnskap mellom enheter. Deltakelse i ulike grupper bidrar derfor til at ansatte tar med seg erfaringer, kunnskap og informasjon om trender inn i de ulike tiltakene, som er viktig for helhetstenkingen i akrim-arbeidet. Tsai (2002) hevder at det er viktig å se til hverandre slik at man kan benytte seg av ny informasjon som har tilkommet organisasjonen, uavhengig av hvilken enhet som har fått informasjonen.

Mintzberg (1979) påpeker at jo flere horisontale virkemidler man benytter, jo større er faren for at man bryter med prinsippet om enhetlig ledelse. Brudd på enhetlig ledelse er en mulig utfordring som Skatt øst står overfor ved ustrakt bruk av horisontale virkemidler for koordinering. I neste del av oppgaven ser vi funnene våre opp mot teori om mulige utfordringer ved bruk av de horisontale virkemidlene for koordinering.

4.4.3 Utfordringer ved samarbeidet

Rapporteringskjeden og enhetlig ledelse er to prinsipper innenfor klassisk teori. Rapporteringskjeden viser hvordan formell autoritet flyter gjennom hierarkiet, og prinsippet om enhetlig ledelse beskriver hvordan en ansatt kun bør motta instruksjoner fra en leder (Rizzo et al. 1970). Mintzberg (1979) påpeker at organisasjoner står i fare for å bryte med prinsippet om enhetlig ledelse når man tar i bruk flere horisontale virkemidler for koordinering, fordi ansatte både blir del av den hierarkiske strukturen og en sekundærstruktur (Nesheim 2010). Vi ser av funnene våre, at de ansatte i Akrim-senteret uttrykker at de må rapportere og forholde seg til gruppelederen i linja, men også koordinatorene for analyseteamet og TOKT. Ifølge Rizzo et al. (1970) er det et brudd på prinsippet om rapporteringslinjene og enhetlig ledelse. Vi kan ifølge Mjelde og Nesheim (2015) si at koordinatorene har et oppgaveansvar som blant annet innebærer ledelse for å få ferdigstilt arbeidet. De fungerer ikke som ledere, men har

noen lederliknende oppgaver og har det overordnede ansvaret for å koordinere arbeidet internt i teamene, samt at de rapporterer nettverk og saker til KOT. Ressursansvaret ligger hos gruppelederne, som har ansvaret for medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling, slik forfatterne beskriver. Våre funn viser at det er vanskelig for gruppelederne å vite hva arbeidsoppgavene til ansatte i Akrim-senteret går ut på og hva oppgavene innebærer av ansvar. Det de får av informasjon og innsikt er gjennom gruppemøtene, når den ansatte sitter på hjemlokasjonen én dag i uka. Dermed kan oppfølging og kompetanseutvikling være utfordrende, da de har liten grad av kontakt i det daglige arbeidet og oppgavene i Akrim-senteret skiller seg fra oppgavene i den enkeltes funksjonsområde. Som et resultat av at gruppelederne har liten innsikt i arbeidet til ansatte i Akrim-senteret, kan det også være at gruppelederne vurderer lønn forskjellig fordi de tilhører ulike funksjonsområder som har ulike lønnspolitikk. Lønnsforskjeller innad i Akrim-senteret kan være en potensiell utfordring og føre til en følelse av urettferdig behandling. Vi har imidlertid bare fått informasjon om dette fra én informant, og vi går derfor ikke noe grundigere inn på dette.

Rollekonflikt oppstår der den ansatte møtes med ulike forventninger, og den ansatte ikke klarer å oppfylle forventningene samtidig (Jacobsen & Thorsvik 2013). Når ansatte i Akrim-senteret har to ledere å forholde seg til kan det føre til rollekonflikt. Mjelde og Nesheim (2015) hevder at dette er tilfellet i mange moderne organisasjoner som har komplekse strukturer, der man må forholde seg til to mellomledere. Det stilles en forventning fra gruppelederen om at ansatte i Akrim-senteret skal være på sin hjemlokasjon en gang i uka og delta på gruppemøter. Samtidig har de pågående oppgaver i senteret og forventninger om deltakelse på aksjoner, møter og ting som skjer der. Dette kan potensielt føre til rollekonflikt fordi ansatte ikke klarer å oppfylle alle forventningene samtidig. Basert på funnene våre har vi fått inntrykk av at gruppelederne har forståelse for at de ansatte i Akrim-senteret har arbeidsoppgaver som de må ivareta der, og at de derfor ikke alltid har mulighet til å delta på gruppemøtene. Samtidig var en av gruppelederne i KR opptatt av at minst én av de ansatte i TOKT burde komme på gruppemøtet hver gang for å ivareta behovet for informasjonsutveksling. Selv om gruppelederne har forståelse for at de ansatte i TOKT ikke alltid har tid til å prioritere gruppemøtene, følte likevel de ansatte i TOKT det som en utfordring å oppfylle forventningene til sin stilling i Akrim-senteret og kravet om å være én dag i uka på hjemlokasjon.

Våre funn viser at rollen til koordinatoren i analyseteamet har endret seg mye den siste tiden. I starten deltok koordinatoren i å analysere frem nettverk, og ivaretok informasjonsutvekslingen mellom Akrim-senteret og Innkreving. Den siste tiden har rollen til koordinatoren i større grad handlet om å delta i ulike møter både internt i Skatt øst og eksternt. Koordinatoren trakk fram at det er viktig for å synliggjøre Akrim-senteret internt til egen etat, slik at linja får forståelse av hva de jobber med, og ønsker å bidra til arbeidet. I tillegg er det mange møter eksternt, noe som er viktig i det tverretatlige samarbeidet som senteret er. Rizzo et al. (1970) trekker fram at alle stillinger i en formell organisasjonsstruktur bør ha en stillingsbeskrivelse, der det står hvilke arbeidsoppgaver som inngår i stillingen. Dette er for at de ansatte skal vite hva de skal gjøre og hvilke resultater de skal jobbe mot. Stillingen som koordinator eksisterer kun i Akrim-senteret og har ingen formell stillingsbeskrivelse. Slik vi ser det, kan det være utfordrende for koordinatoren å finne sin rolle med bakgrunn i at det blir stilt større krav til han om å styre og koordinere arbeidet i analyseteamet. Behovet for styring og ledelse kommer blant annet av at både analyseteamet og TOKT har fått flere ansatte det siste året. Slik Rizzo et al. (1970) beskriver, kan mangel på en definert stillingsbeskrivelse føre til rolletvetydighet fordi det er uklarerhet hva den ansatte skal gjøre. Våre funn viser også at det har tatt tid for TOKT å finne sin rolle, og at de i større grad i dag identifiserer egne objekter for kontroll fordi de mottar lite bestillinger. Informantene fra TOKT pekte imidlertid på at de bruker for mye tid på papirarbeid før og etter kontroller, og at de ikke vet hva de måles på. Som funnene våre viser kommer dette blant annet av de ikke ferdigstiller sakene de arbeider med. Vi forstår det som at det er en tvetydighet i rollen til TOKT. Konsekvensen av rolletvetydighet er mindre effektivt arbeid fordi man ikke vet hva man skal oppnå (Rizzo et al. 1970). Det er ikke dermed sagt at TOKT har vært ineffektive i sitt arbeid, men at det har tatt tid å finne sin rolle inn i Akrim-senteret, og at de i større grad må gjøre analyser og finne saker selv. Av den grunn har det ført til at de to teamene jobber med forskjellige saker, fordi analyseteamet ikke er i stand til å sende nok bestillinger til TOKT. Våre funn viser at det er ønske om å samarbeide mer, men at det er vanskelig fordi arbeidet i analyseteamet er tidkrevende.

Willem og Buelens (2009) mener at horisontal koordinering gjør det enklere for bedriften å håndtere behovet for å dele kunnskap og informasjon. De ansatte i Akrim-senteret trekker fram at det er viktig at de får tilbakemeldinger om en sak har gitt treff. Det vil bidra til kontinuerlig læring, der Akrim-senteret kan justere sine tiltak slik at de er mest mulig effektive. Imidlertid viser våre funn at Akrim-senteret uttrykker at de mangler informasjon

tilbake fra ansatte i linjeorganisasjonen som arbeider med saker i tilknytning til senteret. I henhold til etterretningshjulet (figur 4.11) ønsker de ansatte i analyseteamet og TOKT, å få tilbakemeldinger i forhold til om nettverkene og sakene de har delegert til linja har gitt treff. Tilbakemeldinger skal bidra til at de får økt forståelse for trender og kan evaluere om de har identifisert kontrollverdige saker. Imidlertid kan mangelen på informasjon tilbake til senteret begrunnes i at Akrim-senteret slipper saken når den delegeres til linja, fordi de ikke har ressurser til å holde i alle saker da saksbehandlingen ofte er lang. De ansatte i Akrim-senteret kan selv gå inn i systemene sine å se hvordan arbeidet med saken ligger an, men det er for tidkrevende til at det gjøres. Andre ganger er det ikke sikkert at kontrolløren og saksbehandleren som jobber med en sak, vet at saken kommer fra Akrim-senteret. Samtidig kan mangel på informasjon tilbake til senteret begrunnes i at de ansatte i linjeorganisasjonen forholder seg til sin gruppeleder i overensstemmelse med rapporteringskjeden og prinsippet om enhetlig ledelse (Rizzo et al. 1970). De ansatte i Akrim-senteret har ikke autoritet eller beslutningsmyndighet over de ansatte i linja, og det bryter derfor med prinsippet om enhetlig ledelse om den ansatte både skal rapportere til gruppelederen og til de ansatte i Akrim-senteret. Når tilbakemeldingene ikke er satt i et system, er det opp til hver enkelt kontrollør, og det vil derfor variere om de ansatte i Akrim-senteret får tilbakemeldinger.

I delkapittel 4.3 har vi presentert funnene våre om samarbeidet internt i Akrim-senteret og samarbeidet mellom de ansatte i Akrim-senteret og de øvrige ansatte i linja i Skatt øst. I delkapittel 4.4 har vi forsøkt å illustrere samarbeidet i tre figurer. Deretter har vi tolket funnene opp mot teori om koordinering, og mulige utfordringer som oppstår ved å ta i bruk horisontale virkemidler. Tolkningen legger grunnlaget for å diskutere og besvare delproblemstilling b) som følger i kapittel 5.

5. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi trekke frem det mest sentrale fra tolkningen, for å besvare de to delproblemstillingene i oppgaven. Kapitlet skal gi en overordnet forståelse for organiseringen av Skatt øst og akrim-satsningen, samt gi en forståelse for hvordan de samarbeider for å redusere arbeidslivskriminalitet. Svaret på de to delproblemstillingene skal gi grunnlag for oppgavens konklusjon i kapittel 6, der vi besvarer oppgavens hovedproblemstilling.

5.1 Organiseringen av arbeidet mot arbeidslivskriminalitet

Delproblemstilling a) Hvordan er Skatt øst organisert og hvilke virkemidler bruker de for å koordinere det interne arbeidet mot arbeidslivskriminalitet?

Skatt øst har en funksjonsinndelt organisasjonsstruktur, der hvert funksjonsområde har ansvaret for enkelte arbeidsoppgaver som skal bidra til at Skatt øst ivaretar de overordnede oppgavene de er pålagt av Finansdepartementet. Inndeling i funksjonsområder er en form for arbeidsdeling som skal sikre at Skatt øst ivaretar alle oppgavene. Funksjonsområdene danner den operative kjernen i Skatt øst, der koordineringen blir ivaretatt gjennom et hierarki av mellomledere med beslutningsmyndighet. Enkelte av funksjonsområdene er igjen delt inn i seksjoner og grupper som retter seg mot spesifikke segmenter. Seksjoner og grupper kan ses på som en ytterligere arbeidsdeling i Skatt øst. Det er ulik grad av standardisering av arbeidet i de ulike funksjonsområdene. Noen ansatte utfører rutinepregede og standardiserte arbeidsoppgaver, mens andre utfører større kontroller der resultatet av arbeidsoppgavene er standardiserte. Skatt øst kan standardisere resultatet av arbeidsoppgavene fordi de ansatte har utdannelse, som bidrar til å sikre at de ansatte utfører arbeidsoppgavene på tilnærmet lik måte og at de har rett grunnkompetanse. Skatt øst har en organisasjonsform som vi forstår som en hybrid mellom et maskinbyråkrati og et profesjonelt byråkrati. De koordinerer arbeidet både gjennom standardisering av arbeidsoppgaver og standardisering av resultater. Skatt øst et hierarki der mange beslutninger tas på høyt nivå i organisasjonen, samtidig som seksjonssjefene og gruppelederne har fått delegert beslutningsmyndighet.

Tradisjonelt har Skatt øst ivaretatt behovet for koordinering gjennom den funksjonsinndelte strukturen, der like oppgaver er plassert i samme funksjonsområde og videre i samme gruppe. Strukturen har gjort det enkelt for den ansatte å vite hvilke arbeidsoppgaver han eller hun skal ivareta, og hvem den ansatte skal samarbeide med. Arbeidet i funksjonsområdene har blitt

koordinert gjennom uformell kommunikasjon mellom de ansatte, gjennom direkte styring fra linjelederne, standardisering av arbeidsoppgaver og resultater, samt standardisering av kunnskap ved at man ansetter personer med utdannelse. I den senere tiden har det imidlertid blitt stilt krav til Skatt øst om at de må samarbeide mer på tvers av de ulike funksjonsområdene og gruppene i organisasjonen. Behovet for mer samarbeid på tvers av funksjonsområdene kommer som et resultat av at omgivelsene har endret seg, der kriminelle aktører har blitt mer profesjonelle og benytter flere ulike metoder for å sikre økonomisk vinning. Når det er økt behov for samarbeid på tvers av funksjonsområdene, er det ikke lenger mulig å koordinere arbeidet gjennom den funksjonsinndelte organisasjonsstrukturen med hierarkiet av beslutningsmyndighet. For å koordinere arbeidet sitt ytterligere har Skatt øst tatt i bruk ulike former for horisontale virkemidler, som skal sikre at de ansatte løser gjensidig avhengige oppgaver, deler informasjon og lærer av hverandre. Skatt øst har ikke gått bort fra den funksjonsinndelte strukturen, men etablert de horisontale virkemidlene i den eksisterende strukturen for å koordinere arbeidet mellom de ulike funksjonsområdene.

Akrim-senteret er et horisontalt virkemiddel som er etablert for å koordinere en samlet innsats mot arbeidslivskriminalitet på tvers av seks offentlige etater. Senteret har likhetstrekk med en integratorrolle, og fungerer som et bindeledd mellom Akrim-senteret og arbeidet i hver enkelt etat. De ansatte i analyseteamet og TOKT i Akrim-senteret er rekruttert fra de ulike linjeorganisasjonene, og har tilhørighet både til sin egen etat og det tverretatlige senteret. Akrim-senteret har fullmakt til å forplikte ressurser i linja som skal bidra inn i arbeidet i senteret. I Skatt øst er Akrim-senteret plassert under Diamanten. Vi forstår Diamanten som en integratorrolle i Skatt øst. Diamanten har en koordinerende rolle og skal legge til rette for linjas arbeid for å redusere arbeidslivskriminalitet. Utplukksgruppa i Diamanten skal identifisere kontrollverdige saker som de ansatte i linjeorganisasjonen skal løse, basert på tiltaksplaner som er utarbeidet av ressursgruppene. Ressursgruppene ble nylig opprettet som stående komiteer. De skal bringe sammen ansatte fra alle de ulike funksjonsområdene, og sørge for at man har fokus på alle de seks satsningsområdene der det foreligger stor risiko for svindel. Fordi de seks ressursgruppene jobber med hvert sitt satsningsområde, er ikke dette tilstrekkelig for å koordinere den samlede aktiviteten mot arbeidslivskriminalitet. Skatt øst har derfor opprettet en samordningsgruppe som skal koordinere den samlede aktiviteten på tvers av funksjonsområdene. Rollen til samordningsgruppa har mange likhetstrekk med integratorrollen. De følger opp arbeidet mot arbeidslivskriminalitet og har fullmakter til å

omprioritere ressurser og legge vekt på nye satsningsområder hvis de ser at behovene endrer seg.

Skatt øst benytter mange former for horisontale virkemidler for å koordinere arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet. De ulike tiltakene som er opprettet har ulike ansvarsoppgaver i den totale akrim-satsningen. Fordi det er mange tiltak med ulikt ansvar, er derfor behov for å koordinere arbeidet ytterligere mellom de ulike tiltakene. For å være i stand til å bringe informasjon og koordinere arbeidet mellom de ulike tiltakene, er det derfor mange ansatte som deltar i flere av tiltakene.

5.2 Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen

Delproblemstilling b) Hvordan samarbeider ansatte fra Skatt øst internt i Akrim-senteret, og med de øvrige ansatte i linjeorganisasjonen?

Akrim-senteret skal identifisere nettverk av kriminelle aktører, samtidig som de skal være synlige i markedet og gjennomføre kontroller på byggeplasser for å kartlegge markedet. For å være i stand til å identifisere kriminelle nettverk og kontrollobjekter er det viktig at de ansatte i Akrim-senteret har fokus på å forstå trender i markedet, slik at de har bedre grunnlag for å få innsikt i hvordan kriminelle aktører handler. Da senteret ble opprettet ble det delt i to operasjonelle team. Analyseteamet skulle ivareta oppgaven med å identifisere frem nettverk, mens TOKT skulle være synlige i markedet gjennom å utføre kontroller på bestilling fra analyseteamet. Imidlertid har det vist seg å være vanskelig å få til denne arbeidsdelingen fordi det er tidkrevende å identifisere frem nettverk, slik at TOKT må finne egne saker å jobbe med. Det har også vært utfordrende å få til et godt samarbeid fordi de to teamene har ulike måter å jobbe på. Koordinatoren i TOKT er ansatt i Arbeidstilsynet og arbeidet er i stor grad basert på hva kontrollørene oppdager på kontroller. Koordinatoren i analyseteamet er ansatt i Skatt øst og teamet jobber i større grad med komplekse saker som ligger litt tilbake i tid. De har imidlertid forsøkt å bedre samarbeidet mellom de to teamene den siste tiden, blant annet ved å delta i hverandres møter. Det er viktig at de to teamene er i stand til å arbeide sammen om nettverk og dele informasjon, slik at de er i stand til å forstå trender og utviklingen i markedet.

Akrim-senteret har et stort fokus på å rette de riktige og mest effektive tiltakene mot aktører i et nettverk. De vertikale tiltakene handler om å gjennomføre kontroller mot enkeltpersoner og bedrifter. Målet er at størst mulig antall kontroller skal avdekke kriminelle handlinger. I tillegg skal Akrim-senteret benytte tverrgående tiltak som skal virke forebyggende. De tverrgående tiltakene handler om å hindre personer og foretak fra å registrere seg, og dermed hindre dem fra å gjennomføre kriminelle handlinger. De tverrgående tiltakene er mer effektive fordi man ofte klarer å sette flere aktører ut av spill, enn det man gjør gjennom vertikale tiltak mot en enkeltperson eller bedrift. Det er viktig at Akrim-senteret har en forståelse for trendene i markedet, for å være i stand til å forstå hva som er de beste tverrgående tiltakene til enhver tid og dermed forebygge kriminalitet. De ansatte i Akrim-senteret har imidlertid ikke tid til å gjennomføre de rette tiltakene mot alle aktørene i nettverkene de identifiserer, eller å gjennomføre et stort antall byggeplasskontroller. TOKT sender saker videre til tipsgruppa eller analyseteamet dersom de har oppdaget noe mistenkelig ute på en kontroll. De ansatte både i analyseteamet og TOKT er avhengig av de ansatte i linjeorganisasjonen, og delegerer sakene videre til dem.

De ulike funksjonsområdene i linja bidrar på ulik måte til arbeidet i Akrim-senteret. Ved identifiseringen av nettverk i analyseteamet, bidrar gruppa i Fastsetting på Leira med oppgavekontroller. Oppgavekontroller kan forstås som et vertikalt tiltak, fordi man gjennomfører et enkelttiltak mot en person eller et foretak. Et tverrgående tiltak, som gjerne blir benyttet i den innledende fasen i arbeidet med et nettverk, er obs-merkinger i mva-registeret. Registergruppa på Lillehammer kan enten legge inn obs-merkinger på selskaper som allerede er registret eller hindre virksomheter fra å registrere seg i mva-registeret. Når de ansatte i analyseteamet er ferdige med å identifisere og kartlegge et nettverk, og har fått godkjennelse av KOT til å overlevere saken, kaller de inn til et kickoff. På kickoffet presenterer de saken og overleverer den til linja. Akrim-senteret er da ferdig med saken. Det er gjerne én kontrollør i Skattekrim, samt ansatte i seksjonen for A-krim i KR som overtar sakene fra Akrim-senteret. I seksjonen for A-krim er det helst de fire gruppene med fokus på bygg- og anleggsbransjen som deltar i arbeidet. Dersom nettverket er av betydelig omfang får Skattekrim ansvaret for nettverket, og de har den overordnede oversikten over arbeidet og kaller inn til møter underveis. Kontrollører og saksbehandlere fra KR, gjennomfører de konkrete vertikale tiltakene. Det kan blant annet være bokettersyn og speilkopiering. I tillegg kan ansatte i Fastsetting også gjennomføre oppgavekontroller etter at et nettverk er delegert til linja. Funksjonsområdet for Innkreving kobles gjerne på i begynnelsen av arbeidet til KR for

å sikre verdier. Når Skattekrim og KR avslutter arbeidet med et nettverk ønsker Akrim-senteret å få tilbakemeldinger på om saken har gitt resultater. Imidlertid er dette en utfordring da det ikke stilles krav til kontrollørene og saksbehandlere om at de skal gi tilbakemelding til Akrim-senteret. Kontrollørene og saksbehandlerne rapporterer til sine gruppeledere i linjeorganisasjonen.

I tillegg til de vertikale og tverrgående tiltakene som vi har trukket frem i avsnittet over, sender Akrim-senteret lister til SUA og tipsgruppa i Strategisk analyse i KR for at de skal være oppmerksomme på spesielle personer eller virksomheter. Listene kan beskrives som et tverrgående tiltak der man prøver å forebygge kriminalitet, ved å hindre at personer der det foreligger mistanke, får arbeidstillatelse i Norge. Koordinatoren for SUA, gruppelederen for tipsgruppa, koordinatoren for analyseteamet, utenlandssenteret på Grålum og koordinatoren for utplukksgruppa i Diamanten, har jevnlig møter der de diskuterer trender og utvikling i markedet. De diskuterer også hvilke tiltak som er de mest effektive for å være i stand til å nå det overordnede målet om å redusere arbeidslivskriminalitet.

Akrim-senteret er en del av en større satsning mot arbeidslivskriminalitet. Akrim-senteret er plassert under Diamanten. Diamanten og utplukksgruppa skal begge finne kontrollverdige saker som skal sendes til de ansatte i linja. Sakene sendes hovedsakelig til seksjonen for Akrim i KR, eller til Skattekrim hvis det er mer alvorlige saker. Ressursgruppene lager tiltaksplaner for akrim-arbeidet, som er utgangspunktet for utplukkgruppa når de skal identifisere kontrollverdige saker. Ressursgruppene skal sikre at de arbeider med å redusere arbeidslivskriminalitet innenfor alle de seks satsningsområdene. Flere av de ansatte i Akrim-senteret deltar i en ressursgruppe for å sikre informasjonsdeling mellom senteret og linjeorganisasjonen. Samordningsgruppa er plassert over ressursgruppene og skal koordinere den samlede aktiviteten mot arbeidslivskriminalitet, på tvers av alle funksjonsområdene. Bjørn Marhaug, som er koordinator både for Diamanten og Akrim-senteret, deltar i møtene i samordningsgruppa for å sikre informasjonsutveksling mellom tiltakene, der de ulike tiltakene skal sikre koordinering i det totale arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet. Akrim-senteret må på ulike måter samarbeide med ansatte i de ulike tiltakene, samt ansatte alle funksjonsområdene i Skatt øst. Det er mange ulike grupper som inngår i arbeidet. Det fremgår av tolkningen at det kan være vanskelig for de ansatte å forstå hva de ulike enhetene bidrar med. Selv om de ulike gruppene har arbeidsoppgaver de skal ivareta, kan det oppleves komplekst å holde oversikt over samarbeidet. Det er flere ansatte, spesielt de nederst i

rapporteringskjeden, som uttrykker at de ikke skjønner oversikten som er laget for å forklare hvordan de ulike tiltakene i akrim-satsningen henger sammen (figur 4.7).

De ansatte i Akrim-senteret fungerer som bindeledd inn mot eget funksjonsområde i Skatt øst for å sikre informasjonsutveksling og koordinering i samarbeidet. Flere av de ansatte i Akrim-senteret opplever rollekonflikter fordi de møter motstridende forventninger fra gruppelederen i linja og koordinatoren de rapporterer til i senteret. I tillegg opplever enkelte at rollene deres bare eksisterer i senteret, og at det kan være utfordrende å vite hva som inngår i arbeidet, da de ikke har noen stillingsbeskrivelse.

Akrim-senteret er delt i to team. De samarbeider for å ivareta Akrim-senterets to oppgaver. De skal identifisere nettverk og forstå trender, i tillegg skal de være synlige i markedet og gjennomføre byggeplasskontroller. For å løse disse oppgavene er de avhengig av samarbeid med linja. De ulike funksjonsområdene i linja løser ulike arbeidsoppgaver for Akrim-senteret. Enkelte funksjonsområder bidrar i det innledende arbeidet med å identifisere nettverk eller hindre at useriøse aktører får tilgang til arbeidsmarkedet. Når nettverk er ferdig identifisert overleveres de til KR og Skattekrim, som får ansvaret for å løse nettverkssakene. For å forstå trender har Akrim-senteret samarbeid med tipsgruppa, Veiledning og SUA. Akrim-senteret er en del av akrim-satsningen, der de samarbeider med de ulike tiltakene. Akrim-senteret samarbeider med utplukksgruppa i Diamanten om å finne kontrollverdige saker. Flere ansatte fra Akrim-senteret deltar i ressursgruppene for å sikre samarbeid og informasjonsutveksling på tvers. Det er mange enheter som bidrar inn i arbeidet for å redusere arbeidslivskriminalitet. For å sikre koordinering mellom enhetene, fungerer Bjørn Marhaug som et bindeledd.

6. Konklusjon

6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen i Skatt øst, og hvordan samarbeidet inngår i den totale akrim-satsningen. Vi har ønsket å besvare følgende hovedproblemstilling:

Hvordan samarbeider ansatte fra Akrim-senteret med linjeorganisasjonen i Skatt øst, i den interne akrim-satsningen for å redusere arbeidslivskriminalitet?

For å besvare hovedproblemstillingen uformet vi to delproblemstillinger, som har blitt belyst gjennom funnene og tolkningen i kapittel 4. Delproblemstillingene har videre blitt diskutert og besvart i kapittel 5.

- a) Hvordan er Skatt øst organisert og hvilke virkemidler bruker de for å koordinere det interne arbeidet mot arbeidslivskriminalitet?
- b) Hvordan samarbeider ansatte fra Skatt øst internt i Akrim-senteret, og med de øvrige ansatte i linjeorganisasjonen?

Av tolkningen i kapittel 4.2 og diskusjonen i kapittel 5.1 ser vi at Skatt øst er organisert gjennom en funksjonsinndelt struktur der ansatte er plassert i funksjonsområder etter type oppgave og kompetanse. De er videre delt inn i seksjoner og grupper som arbeider med oppgaver rettet mot ulike bransjer og segmenter. De har tradisjonelt ivaretatt koordinering av arbeidsoppgaver gjennom denne funksjonsinndelte strukturen med et tydelig hierarki av beslutningsmyndighet, samt gjennom standardiserte oppgaver og resultater. Imidlertid er ikke dette lenger tilstrekkelig, da de må arbeide på tvers av funksjonsområdene for å være i stand til å redusere arbeidslivskriminalitet. Derfor har Skatt øst opprettet horisontale virkemidler for koordinering for å redusere arbeidslivskriminalitet. Virkemidlene er opprettet i den eksisterende organisasjonsstrukturen. De horisontale virkemidlene består av Diamanten, som Akrim-senteret og utplukksgruppa er en del av, samordningsgruppa og seks ulike ressursgrupper. De bidrar på ulike måter til å koordinere arbeidet mot arbeidslivskriminalitet på tvers av de ulike funksjonsområdene.

Gjennom tolkningen i kapittel 4.4 og diskusjonen i kapittel 5.2 avdekket vi hvordan de ansatte i Akrim-senteret samarbeider internt, og med de øvrige ansatte i linjeorganisasjonen. Akrim-senteret er delt i to team. De samarbeider for å ivareta Akrim-senterets to oppgaver. De skal identifisere nettverk og forstå trender, i tillegg skal de være synlige i markedet og gjennomføre byggeplasskontroller. For å løse disse oppgavene er de avhengig av samarbeid med linja om både vertikale og tverrgående tiltak. De ulike funksjonsområdene i linja løser ulike arbeidsoppgaver for Akrim-senteret. Enkelte funksjonsområder bidrar i det innledende arbeidet med å identifisere nettverk for å hindre at useriøse aktører får tilgang til arbeidsmarkedet. Når nettverk er ferdig identifisert overleveres de til KR og Skattekrim, som får ansvaret for å løse nettverkssakene. For å forstå trender har Akrim-senteret samarbeid med tipsgruppa, Veiledning og SUA. Akrim-senteret er en del av akrim-satsningen, der de og samarbeider med de ulike tiltakene som er opprettet. Akrim-senteret samarbeider med utplukksgruppa i Diamanten om å finne kontrollverdige saker. Flere ansatte fra Akrim-senteret deltar i ressursgruppene for å sikre samarbeid og informasjonsutveksling på tvers.

Basert på overnevnte svar på delproblemstillingene har vi besvart vår hovedproblemstilling. Samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen foregår i hovedsak gjennom oppgaveløsning i arbeidet med å identifisere og oppklare nettverk, samt informasjonsutveksling for å forstå trender i markedet.

6.2 Begrensninger ved kartleggingen

Gjennom våre delproblemstillinger om organisering av Skatt øst og akrim-satsningen, samt samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja, har vi fått et innblikk i hvordan arbeidet for å redusere arbeidslivskriminalitet i Skatt øst. I vår forskning har vi brukt metoden grounded theory og vi har erfart at metoden er svært omfattende. Vi fikk mye informasjon fra alle de 15 informantene, og vi opplevde noen vanskeligheter med å begrense oppgaven underveis i prosessen for å få den mest mulig spisset. En annen mulig svakhet ved oppgaven er at samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja er mer komplekst enn vi hadde blitt forespeilet. I intervjuene brukte vi derfor mye tid på å skjønne sammenhengene mellom de ulike tiltakene og personene som var involvert. I tillegg er mange av tiltakene som er opprettet nye i etaten. Dette kan være en av grunnene til at informantene hadde vanskeligheter med å forklare enkelte av tiltakene. Uklare definisjoner og beskrivelser gjorde det noe vanskelig for oss i etterkant å forstå ansvarsområdet til hvert enkelt tiltak og sammenhengen mellom dem. For å

få en forståelse av alle personene som inngår i samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja, samt å få en full oversikt over alle tiltakene, burde vi intervjuet flere. På grunn av tidsbegrensningene i masteroppgaven var dette ikke mulig. Vi mener imidlertid at flere intervjuer kunne gjort kartleggingen vår av samarbeidet mer fullstendig. Vi har sett at det er mange i linjeorganisasjonen som har kontakt med Akrim-senteret, så dersom vi hadde intervjuet flere kunne gitt mer innsikt i samarbeidet.

6.3 Anbefalinger til videre forskning

Vi har brukt metoden grounded theory som utgangspunkt i vår masteroppgave, for å gi en detaljert beskrivelse av samarbeidet mellom Akrim-senteret og linjeorganisasjonen, i den interne akrim-satsningen. Gjennom kartleggingen har vi fått innblikk i mange aspekter ved samarbeidet fordi vi startet med en åpen problemstilling i stedet for å begrense oppgaven tidlig i datainnsamlingen. I våre intervjuer har vi fått mye informasjon om temaer det hadde vært interessant å se nærmere på, og vi har derfor flere forslag til videre forskning. Noe av det som ble tatt opp i intervjuene var uklarhet i mål og ulike kulturer mellom analyseteamet og TOKT. Dette kan være interessante temaer for videre forskning.

Slik vi beskrev i innledningen til oppgaven, kom Regjeringen med en revidert strategi for 2017 der de styrker innsatsen mot arbeidslivskriminalitet på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Oslo Akrim-senter vil med stor sannsynlighet få flere ansatte enn de har i dag med bakgrunn i økt fokus på bekjempelse av arbeidslivskriminalitet. Hvis Akrim-senteret vokser kan det føre til større utfordringer i forhold til å holde en flat struktur. Det kan være at det ikke lenger vil være tilstrekkelig med to team hvis antallet ansatte vokser. For videre forskning kan det være av interesse å se på hvordan arbeidet bør koordineres dersom Akrim-senteret vokser.

«Nye Skatt» skal iverksettes 1/1-2019 og er en omorganisering av Skatteetaten (Skatteetaten 2017a). En interessant problemstilling vi ønsker å trekke frem for videre forskning er derfor hvordan endringer i organisasjonsstrukturen gjennom omorganiseringen kan ha innvirkning på arbeidet i Akrim-senteret og hvordan det koordineres inn mot linja. Dersom enkelte funksjonsområder sentraliseres til andre distrikter, kan det føre til store utfordringer i forhold til at linjelederen ikke kjenner kompetansen til Akrim-senterets ansatte.

Litteraturliste

- Anand, N. & Daft, R. L. (2007). What is the Right Organization Design. *Science Direct*, 36 (4): 329-344.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *Strategi mot arbeidslivskriminalitet*. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/4f7ae70171bd480682b8dafddadaf311/strategi_mot_arbeidslivskriminalitet.pdf (lest 27.11.2016).
- Christensen, T. (2006). Staten og reformenes forundelige verden. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 3: 215-228.
- Christensen, T., Lægred, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. 4. utg. USA: SAGE Publications, Inc. 431 s.
- Davis, S. M. & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. USA: SAGE Publications Series. 327 s.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14 (4): 532-550.
- Engwall, M. & Källqvist, A. S. (2000). Dynamics of a multi-project matrix: Conflicts and coordination. *Fenix WP*, 7: 1-15.
- Erlien, B. (2003). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS. 340 s.
- Faraj, S. & Xiao, Y. (2017). Coordination in Fast-Response Organization. *Management Science*, 52 (8): 1155-1169.
- Felles handlingsplan- 2015 mellom Arbeidstilsynet, NAV, Politiet og Skatteetaten for styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet.* (2015). Tilgjengelig fra: <http://kis.norskindustri.no/getfile.php/File/Undertegnet%20Handlingsplan%20-%20endelig.pdf> (lest 26.11.2016).
- Felles årsrapport- 2015 mellom Arbeidstilsynet, NAV, Politiet og Skatteetaten for styrket innsats mot arbeidslivskriminalitet.* (2015). Tilgjengelig fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=256544> (lest 27.11.2016).
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 440 s.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2004). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26: 37-74.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 560 s.

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk. 432 s.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS. 490 s.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 380 s.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk. 344 s.
- Litt om Skatteetaten*. (2016). Skatt øst (Power-point presentasjon 30.09.2016).
- Lokal handlingsplan- 2015 mellom Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor, Politiet, Skatteetaten, og Toll*. (2015). [Internrapport]. Oslo: Regionalt KOT. 6 s.
- Lokal handlingsplan 2016 mellom Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor, Politiet, Skatteetaten og Tolletaten for styrket innsats mot arbeidsmarkeds kriminalitet*. (2016). [Internrapport]. Oslo: Regionalt KOT. 11 s.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2. utg. USA: SAGE Publications, Inc. 338 s.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring og Organizations*. 1. utg.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. 512 s.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26: 322-341.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Simon & Schuster Inc. 409 s.
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma* 2: 62-72.
- Neby, S., Nesheim, T., Ryssevik, J., Rubecksen, K., Dahle, M. & Nordhagen, I. (2016). Innsats mot arbeidslivskriminalitet: Kartlegging og evaluering av hvordan det tverretatlige statlige samarbeidet fungerer. *Uni Research Rokkansenteret*, 7. 128 s.
- Nesheim, T. (2010). Prosesseiere i matriseorganisasjonen. *Universitetsforlaget*, 24: 96-112.
- Nesheim, T., Frogner, M. S. & Mjøs, M. (2016). Interorganisatorisk prosjekt som verktøy mot sosial dumping: Utfordringer i planleggings- og oppstartfasen. *Universitetsforlaget*, 30: 77-95.
- Okhuysen, G. A. & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 3 (1): 463-502.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization. *Sage Publications*, 13: 150-163.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring- governance på norsk*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schiefloe, P. M. & Syvertsen, T. G. (1998). Coordination in knowledge-intensive organizations. *Norwegian University of Science and Technology*: 9-23.

- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5. utg.: SAGE Publications Ltd. 489 s.
- Sjöblom, S., Löfgren, K. & Godenhjelm, S. (2013). Projectified Politics. Temporary Organisations in a Public Context. *Scandinavian Journal of Public Administration* 17(2): 3-12.
- Skatteetaten. (2015). *Skatteetaten 2025: Virksomhetsstrategi for strategiperioden 2015-2017*: Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/globalassets/skatteetatens-strategier/virksomhetsstrategi-for-skatteetaten-2015-2017.pdf> (lest 05.02.2017).
- Skatteetaten. (2017a). *Overordnet organisering av Skatteetaten*. Prosjektet Nye Skatt. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/18dfd9fe383e4b4e9d972b52c7c28457/2017_organisering_skatteetaten.pdf (lest 06.05.2017).
- Skatteetaten. (2017b). *Strategi mot arbeidslivskriminalitet*. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/18425e5b42f84340b02fbb74bdb90b19/no/pdfs/a-0044-b_strategi_arbeidslivskriminalitet_regjerin.pdf (lest 06.05.2017).
- Skatteregionene. (2017). Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/Skatteregionene/> (lest 05.02.2017).
- Skatteetaten. (2017). *Organisasjonen*: Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/?tipPageID=1097> (lest 17.04.2017).
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganization Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13: 179-190.
- Tverretattlig a-krim samarbeid. (2016). Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Presse/Nyhetsrommet/Pressemeldinger/pressemeldinger-2016/tverretattlig-a-krim-samarbeid/> (lest 17.04.2017).
- Vårt samfunnsoppdrag. (2017). Skatteetaten. Tilgjengelig fra: <http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Vart-samfunnsoppdrag/> (lest 17.04.2017).
- Willem, A. & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions *International Journal of Information Management*, 29: 151-160.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5. utg. USA: SAGE Publications, Inc. 282 s.
- Økokrim. (2015). *Nasjonal veileder for informasjonsdeling mellom kontrollatene, Politiet og private, for å bekjempe kriminalitet*. ØKOKRIMS skriftserie nr. 21. Tilgjengelig fra: http://www.nsr-org.no/getfile.php/Dokumenter/Eksterne%20publikasjoner/Veidleder_Taushetsbelagt%20Informasjon_2Opplag_lav.pdf (lest 26.11.2017).

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide, Oslo Akrim-senter

Informant:

Kontor:

Avdeling:

Innledning:

Vi studerer ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås, der vi er i gang med vårt siste semester av en toårig master i økonomi og administrasjon. Vi har valgt en spesialisering innenfor fagområdet strategi og ledelse. Vi er i gang med en masteroppgave om det interne samarbeidet i Skatt øst i, tilknytning til Oslo Akrim-senter. Vi ønsker å kartlegge hvordan samarbeidet foregår, og er derfor interessert i å prate med personer som er involvert i arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet. Vi setter veldig pris på at du lar deg intervjuet og dermed bidrar til studien vår. Hvis det er greit for deg kommer vi til å gjøre et lydopptak av intervjuet, som vi vil gå igjennom når vi er ferdige, for å sikre at vi får med oss alt på en riktig måte. Når vi er ferdige med oppgaven vil disse lydopptakene slettes. I tillegg ønsker vi å opplyse om at vi ikke vil bruke navnet til hver enkelt informant i oppgaven, men at vi ikke kan garantere full anonymitet, da vi intervjuer et fåtall personer, og det vil være mulig å identifisere ansatte gjennom deres stilling. Vi vil sende over oppgaven vår til Skatt øst når vi er ferdige i juni.

Faktaspørsmål

- Hvilken stilling har du i Akrim-senteret?
- Har du jobbet i Akrim-senteret siden opprettelsen i 2015?
 - Hvor lenge har du jobbet her, og har du hatt andre stillinger i Skatt øst tidligere?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Har du noen spesielle ansvarsområder?
- Hvem rapporterer du til?

Introduksjonsspørsmål

Regjeringen har økt sin innsats for å bekjempe kriminalitet i arbeidslivet.

- Kan du kort fortelle hva du tenker når du hører begrepet arbeidslivskriminalitet?

Overgangsspørsmål

Oslo Akrim-senter er jo en tverretattlig enhet som ble opprettet for to år siden...

- Vet du noe om hvordan senteret ble satt sammen?
 - Hvordan ble det bestemt hvem som skulle delta fra Skatt øst i Oslo Akrim-senter?
- Hvordan er Akrim-senteret organisert?

Nøkkelspørsmål

Basert på et møte vi hadde med koordinatoren for analyseteamet tidligere i år, har vi fått vite at det foregår et ustrakt samarbeid mellom Oslo Akrim-senter og Skatt øst. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å se på dette samarbeidet internt i Skatt øst, og det er derfor dette vi kommer til å fokusere på videre i intervjuet. Vi begynner med å stille deg noen spørsmål om dine arbeidsoppgaver.

- Hvem bestemmer hvilke saker du jobber med?
 - Finner/avdekker du selv saker som du jobber videre med?
 - Får du videreformidlet oppgaver/saker fra andre?
- På hvilken måte samarbeider du med ansatte i analyseteamet/TOKT? (avhengig av hvilket team denne personen sitter i.
 - Hvem samarbeider du med?
- På hvilken måte er du i kontakt med personer som sitter i koordineringsteamet?
 - Hvem er du i kontakt med?

Over på samarbeidet mellom Akrim-senteret og linja i Skatt øst...

- Løser/opplarer dere saker selv internt i Akrim-senteret, uten hjelp fra linja?
- Hvor ofte delegerer dere saker til linja?
- Hvem har ansvaret for å delegere saker til linja?
- Hvem i linja delegerer dere saker til?
 - Hvilken avdeling?
 - Er det noen spesielle personer sakene delegeres til?
- Gitt at en sak delegeres til linja... er du på noen måte i kontakt med linjeleder eller den ansatte i linja som jobber med saken videre?
 - Er dette for å informere om saken?
 - Følger du opp saken videre?

Når du selv utfører dine arbeidsoppgaver i Akrim-senteret...

- Hender det at du rådfører deg med personer i linja?
 - Hvem rådfører du deg med og hva gjør at du snakker med akkurat denne personen?

Verktøy og systemer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og Skatt øst...

- Har dere felles systemer og verktøy som dere benytter når dere samarbeider om saker?
 - Hvis ja: hvordan fungerer dette og hva innebærer de?
 - Hvis nei: hadde det vært hensiktsmessig å ha det?
- Hvordan kommuniserer dere (mail, muntlig, telefon)?
- Finnes det noen felles møtearenaer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og ansatte i linja Skatt øst (kurs/foredrag/felles møter)?

Resultater/mål...

- Hvilke resultater ser du av det arbeidet du utfører i Oslo Akrim-senter?
- Hva måles du på i arbeidet ditt?

Vanskelige spørsmål

- Hvordan opplever du samarbeidet mellom Akrim-senteret og de ulike avdelingene i Skatt øst?
 - Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom de ansatte fra Skatt øst internt i Akrim-senteret?
 - Hvordan opplever du at kommunikasjonen med de ansatte i linja i Skatt øst er?
 - Eventuelt, hva mener du kunne vært gjort for å bedre kommunikasjonen mellom Akrim-senteret og øvrige ansatte i Skatt øst?
- Opplever du noen utfordringer knyttet til samarbeidet?
 - Hvis ja: Hvilke utfordringer opplever du?
 - Hvis ja: Hva mener du kunne vært en mulig løsning/mulige løsninger på dette?
 - Hvordan burde det da vært organisert?
- Syns du at arbeidet mot arbeidslivskriminalitet i Skatt øst er organisert på en hensiktsmessig måte?
- Syns du at samarbeidet mellom Akrim-senteret og Skatt øst er godt organisert?
 - Hvis ikke, har du noen tanker om hvordan det burde vært organisert?
- Har du tanker om hvordan Akrim-senteret kunne vært organisert annerledes?

Avslutningsspørsmål

Da er vi ferdige med å stille de spørsmålene vi ønsket å stille.

- Er det noe du ønsker å legge til eller kommentere?
- Er det noe du lurer på?
- Ønsker du at vi skal sende deg det transkriberte intervjuet, slik at du kan lese gjennom og eventuelt kommentere?

Du må ikke nøle med å ta kontakt med oss om det er noe du kommer på i ettertid som du ønsker at vi skal ta med oss videre i oppgaven. Da må du bare sende oss en epost eller ringe.

Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere i linja

Informant:

Kontor:

Avdeling:

Innledning:

Vi studerer ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås, der vi er i gang med vårt siste semester av en toårig master i økonomi og administrasjon. Vi har valgt en spesialisering innenfor fagområdet strategi og ledelse. Vi er i gang med en masteroppgave om det interne samarbeidet i Skatt øst i, tilknytning til Oslo Akrim-senter. Vi ønsker å kartlegge hvordan samarbeidet foregår, og er derfor interessert i å prate med personer som er involvert i arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet. Vi setter veldig pris på at du lar deg intervjuet og dermed bidrar til studien vår. Hvis det er greit for deg kommer vi til å gjøre et lydopptak av intervjuet, som vi vil gå igjennom når vi er ferdige, for å sikre at vi får med oss alt på en riktig måte. Når vi er ferdige med oppgaven vil disse lydopptakene slettes. I tillegg ønsker vi å opplyse om at vi ikke vil bruke navnet til hver enkelt informant i oppgaven, men at vi ikke kan garantere full anonymitet, da vi intervjuer et fåtall personer, og det vil være mulig å identifisere ansatte gjennom deres stilling. Vi vil sende over oppgaven vår til Skatt Øst når vi er ferdige i juni.

Faktaspørsmål

- Hvilken stilling har du i Skatt øst?
- Hvor lenge har du hatt den stillingen?
 - Hvor lenge har du jobbet her og har du hatt andre stillinger i Skatt øst tidligere?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvem er du leder for?
- Hvem rapporterer du til?

Introduksjonsspørsmål

Regjeringen har økt sin innsats for å bekjempe kriminalitet i arbeidslivet.

- Kort, hva tenker du når du hører begrepet arbeidslivskriminalitet?

Overgangsspørsmål

Oslo Akrim-senter er satt sammen av medlemmer fra Skatt øst, Politiet, Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor og Tollvesenet for å redusere arbeidslivskriminalitet.

- Hva vet du om Akrim-senteret i Oslo og det arbeidet de gjør?

Nøkkelspørsmål

Basert på et møte vi hadde med koordinatoren for analyseteamet tidligere i år, har vi fått vite at det foregår et ustrukt samarbeid mellom Akrim-senteret og Skatt øst. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å se på dette samarbeidet og det er derfor dette vi kommer til å fokusere på videre i intervjuet.

- Har du vært involvert i saker knyttet til Akrim-senteret?
 - Hvor ofte har du vært tilknyttet en sak fra Akrim-senteret?
- Hvem får du sakene fra?
 - Får du tildelt saker direkte fra Akrim-senteret (analyse/TOKT/KOT)?
 - Hvem i Akrim-senteret er du i kontakt med?
 - Hvor ofte er du i kontakt med dem?
- Løser du saker fra Akrim-senteret selv, eller delegerer du videre?
 - Hvem delegerer du arbeidet til?
 - Hvordan følger du opp saker du har delegert?

Når du jobber med saker fra Akrim-senteret...

- I hvilken grad må du nedprioritere andre oppgaver, for å fullføre de arbeidsoppgavene du utfører for Akrim-senteret?
- Er arbeidet du gjør for Akrim-senteret tidkrevende?
 - Må du sette deg inn i mye nytt?
 - Er det tidsfrister knyttet til det arbeidet du gjør for Akrim-senteret?
 - Hvor lang tid bruker du på en typisk sak?
- Har du behov for å samarbeide med andre når du løser saker for Akrim-senteret?
 - Hvem samarbeider du med?
 - Foregår samarbeidet internt i din avdeling eller er du avhengig av bidrag og innspill fra ledere eller ansatte i andre avdelinger?
 - Samarbeider du direkte med ansatte i Akrim-senteret?
- Hvem rapporterer du til når du har løst en sak/funnet informasjon/etc.?

Verktøy og systemer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og Skatt øst...

- Har dere felles systemer og verktøy som dere benytter når dere samarbeider om saker?
 - Hvis ja: hvordan fungerer dette og hva innebærer de?
 - Hvis nei: hadde det vært hensiktsmessig å ha det?
- Hvordan kommuniserer dere (mail, muntlig, telefon)?
- Finnes det noen felles møtearenaer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og ansatte i linja i Skatt øst (kurs/foredrag/felles møter)?

Resultater/mål

- Hvordan tilbakemeldinger får du på det arbeidet du utfører for Akrim-senteret?
- Er det arbeidet du gjør for Akrim-senteret en del av det du måles på?
- Hvilke incentiver/motivasjon har du for å utføre arbeid for Akrim-senteret?

Vanskelige spørsmål

- Hvordan opplever du samarbeidet mellom din avdeling og Akrim-senteret?
 - Hvordan syns du kommunikasjonen med Akrim-senteret er?
 - Eventuelt, hvilke tiltak kunne bedret kommunikasjonen mellom senteret og Skatt øst?
- Opplever du noen utfordringer knyttet til samarbeidet?
 - Hvis ja: Hvilke utfordringer opplever du?
 - Hvis ja: Hva mener du kunne vært en mulig løsning/mulige løsninger på dette?
- Syns du at arbeidet mot arbeidslivskriminalitet i Skatt øst er organisert på en hensiktsmessig måte?
- Har du tanker om hvordan arbeidet i tilknytning til Akrim-senteret kunne vært organisert annerledes?

Avslutningsspørsmål

Da er vi ferdige med å stille de spørsmålene vi ønsket.

- Er det noe du ønsker å legge til eller kommentere?
- Er det noe du lurer på?
- Ønsker du at vi skal sende deg det transkriberte intervjuet, slik at du kan lese gjennom og eventuelt kommentere?

Du må ikke nøle med å ta kontakt med oss om det er noe du kommer på i ettertid som du ønsker at vi skal ta med oss videre i oppgaven. Da må du bare sende oss en epost eller ringe.

Vedlegg 3: Intervjuguide for ansatte i linja

Informant:

Kontor:

Avdeling:

Innledning:

Vi studerer ved Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås, der vi er i gang med vårt siste semester av en toårig master i økonomi og administrasjon. Vi har valgt en spesialisering innenfor fagområdet strategi og ledelse. Vi er i gang med en masteroppgave om det interne samarbeidet i Skatt øst i, tilknytning til Oslo Akrim-senter. Vi ønsker å kartlegge hvordan samarbeidet foregår, og er derfor interessert i å prate med personer som er involvert i arbeidet med å redusere arbeidslivskriminalitet. Vi setter veldig pris på at du lar deg intervjuet og dermed bidrar til studien vår. Hvis det er greit for deg kommer vi til å gjøre et lydopptak av intervjuet, som vi vil gå igjennom når vi er ferdige, for å sikre at vi får med oss alt på en riktig måte. Når vi er ferdige med oppgaven vil disse lydopptakene slettes. I tillegg ønsker vi å opplyse om at vi ikke vil bruke navnet til hver enkelt informant i oppgaven, men at vi ikke kan garantere full anonymitet, da vi intervjuer et fåtall personer, og det vil være mulig å identifisere ansatte gjennom deres stilling. Vi vil sende over oppgaven vår til Skatt øst når vi er ferdige i juni.

Faktaspørsmål

- Hvilken stilling har du i Skatt øst?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Hvor lenge har du jobbet her og har du hatt andre stillinger i Skatt øst tidligere?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvem rapporterer du til?

Introduksjonsspørsmål

Regjeringen har økt sin innsats for å bekjempe kriminalitet i arbeidslivet.

- Hva tenker du når du hører begrepet arbeidslivskriminalitet?

Overgangsspørsmål

Oslo Akrim-senter er satt sammen av medlemmer fra Skatt øst, Politiet, Arbeidstilsynet, NAV, Oslo Kemnerkontor og Tollvesenet, for å arbeide sammen for å redusere arbeidslivskriminalitet.

- Hva vet du om Akrim-senteret i Oslo og det arbeidet de gjør?

Nøkkelspørsmål

Basert på et møte vi hadde med koordinatoren i analyseteamet tidligere i år, har vi fått vite at det foregår et ustrakt samarbeid mellom Oslo Akrim-senter og Skatt øst. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å se på dette samarbeidet og det er derfor dette vi kommer til å fokusere på videre i intervjuet.

- Har du jobbet med saker knyttet til Akrim-senteret?
 - Hvor ofte løser du saker for Akrim-senteret?
- Hvem får du tildelt sakene fra?
 - Får du saker tildelt direkte fra Akrim-senteret eller fra din linjeleder/avdelingsleder?

Når du jobber med saker fra Akrim-senteret...

- Hvordan type arbeidsoppgaver utfører du for Akrim-senteret?
 - I hvilken grad må du nedprioritere andre oppgaver, for å fullføre de arbeidsoppgavene du utfører for Akrim-senteret?
 - Er det arbeidet du gjør for Akrim-senteret tidkrevende?
 - Må du sette deg inn i mye nytt?
 - Er det tidsfrister knyttet til det arbeidet du gjør for Akrim-senteret?
 - Hvor lang tid bruker du på en typisk sak?
- Har du behov for å samarbeide med andre når du løser saker for Oslo Akrim-senter?
 - Hvem samarbeider du med?
 - Blir du satt i et team/gruppe for å løse oppgavene?
 - Foregår samarbeidet internt i din avdeling eller er du avhengig av bidrag og innspill fra ledere eller ansatte i andre avdelinger?
 - Samarbeider du direkte med ansatte i Akrim-senteret?
- Hvem rapporterer du til når du har løst en sak/funnet informasjon/etc.?

Verktøy og systemer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og Skatt øst...

- Har dere felles systemer og verktøy som dere benytter når dere samarbeider om saker?
 - Hvis ja: hvordan fungerer dette og hva innebærer de?
 - Hvis nei: hadde det vært hensiktsmessig å ha det?
- Hvordan kommuniserer dere (mail, muntlig, telefon)?
- Finnes det noen felles møtearenaer for samarbeidet mellom Akrim-senteret og ansatte i linja i Skatt øst (kurs/foredrag/felles møter)?

Resultater/mål...

- Hvordan tilbakemeldinger får du på det arbeidet du utfører for Akrim-senteret?
- Er det arbeidet du gjør for Akrim-senteret en del av det du måles på?
- Hvilke incentiver/motivasjon har du for å utføre arbeid for Akrim-senteret?

Vanskelige spørsmål

- Hvordan opplever du samarbeidet mellom din avdeling og Akrim-senteret?
 - Hvordan syns du kommunikasjonen med Akrim-senteret er?
- Opplever du noen utfordringer knyttet til samarbeidet?
 - Hvis ja: Hvilke utfordringer opplever du?
 - Hvis ja: Hva mener du kunne vært en mulig løsning/mulige løsninger på dette?
- Syns du at arbeidet mot arbeidslivskriminalitet i Skatt øst er organisert på en hensiktsmessig måte?
 - Hvordan kunne det vært organisert annerledes?

Avslutningsspørsmål

Da er vi ferdige med å stille de spørsmålene vi ønsket å stille.

- Er det noe du ønsker å legge til eller kommentere?
- Er det noe du lurer på?
- Ønsker du at vi skal sende deg det transkriberte intervjuet, slik at du kan lese gjennom og eventuelt kommentere?

Du må ikke nøle med å ta kontakt med oss om det er noe du kommer på i ettertid som du ønsker at vi skal ta med oss videre i oppgaven. Da må du bare sende oss en epost eller ringe.



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway