

# Mens vi venter på lyset

**Fremtid:** SKAT er godt på vej til at skulle udvikle sig til en helt ny virksomhed. En udvikling, der kræver fleksibilitet, omstillingsparathed og udviklingsvillighed af alle. Der er lang vej at gå - men der blinker et lys forude.

---

Af Ole Pedersen - [op@dts.nu](mailto:op@dts.nu)

---

*SKAT sikrer en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor. I de kommende år vil vi opbygge verdens førende skatteforvaltning med fokus på kvalitet og gode selvbetjeningsløsninger.*

Teksten stod kort før jul som "bund" i en avisannonce fra SKAT om restskat for 2006.

"Verdens førende skatteforvaltning". Intet mindre.

Ikke for at skue tilbage på tiden siden 1. november 2005 - men måske ikke lige den fornemmelse af virkeligheden, de fleste har gået med i maven.

Men lad os tage udgangspunkt i ordene. Selvom de læner sig kraftigt op ad SKATs mission og visioner, så er det her sagt klart og tydeligt. Skåret ud i pap, så det er til at tage at føle på, hvad det egentlig er SKAT skal.

Lad os bruge dem som afsæt for første forsøg på historien om et SKAT, der i de kommende år vil være i forandring - måske som det aldrig er set før. Et SKAT, der sandsynligvis vil være et helt andet, når vi når frem til udgangen af 2010.

Undervejs har vi brug for en følgesvend. Hun findes ikke. Men vi gør alligevel forsøget, og forsøger at forestille os en helt gennemsnitlig medarbejder i SKAT.

Hun er kvinde. Ansat ved et skattecenter i provinsen. Er i slutningen af fyrrerne - og har fejret sit 25-års jubilæum. Vi forudsætter, at hun tidligere har været ansat i såvel ToldSkat som i kommunen, og derfor har et nogenlunde bredt, praktisk kendskab til opgaverne i SKAT.

Vi kalder hende Jensen - Kirsten Jensen.

Hvad er det for ting, der i de næste fire år vil få indflydelse på hendes arbejde og hverdag i SKAT?

Det kan naturligvis kun blive et bud, der bygger på et kig i krystalkuglen. På gæt og spådomme - og som derfor skal tages med et gran salt.

For der kan ske så meget, som ændrer på tingene undervejs.

Allerede i 2000 gjorde ToldSkat et forsøg med at kigge i krystalkuglen. I et tæt samarbejde mellem ledelsen og personaleorganisationerne blev der gennemført et stort analysearbejde, der skulle forsøge at give et bud på, hvordan virksomheden ville udvikle sig i de kommende år.

Produktet blev skriftet "Visioner - Vilkår -

Viden", som bl.a. i tre scenarier søgte at beskrive, hvordan ToldSkat kunne se ud i 2010.

Et tilbagegangsscenario, hvor en lang række af opgaverne var overtaget af andre statslige eller kommunale virksomheder, EU eller sågar af private virksomheder - bl.a. på grund af problemer med effektivitet og kvalitet samt ikke mindst udviklingen af nye it-systemer, som ikke levede op til de krav, der blev stillet.

Et konsoliderende scenario, hvor ToldSkat som udgangspunkt formåede at fastholde de daværende opgaver og løbende fik udviklet måden at løse opgaverne på.

Endelig var der det ekspansive scenario, hvor ToldSkat både fastholdt de daværende opgaver - men også tiltrak nye statslige opgaver. Dog var der ikke et ord om énhedsmyndighed med statslig overtagelse af lignings- og inddrivelsesopgaverne fra kommunerne - det var stadig en alt for varm politisk kartoffel. Men samtidig bød dette scenario bl.a. også på udviklingen af brugervenlige løsninger, service til kunderne og oprettelse af call centre.

Hvordan gik det så?

Ja, den virkelige udvikling er vel det bedste eksempel på, hvor svært det så også er at spå.

For ingen kunne forudse regeringsskiftet i november 2001 med det efterfølgende skatetestop. Nedskæringerne i ToldSkat og flytning af virksomhedsregistreringsopgaven til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i 2002. Strukturkommissionens fokus på skatteområdet i 2003. Regeringens forslag fra 2004 om samling af hele skatte-, afgifts-, told- og inddrivelsesområdet i staten. Eller vedtagelsen af den énstrengede myndighed og den efterfølgende sammenlægning i 2005.

Allerede i 2006 så verden derfor helt anderledes ud. ToldSkat eksisterede ikke længe - og på en række områder var udviklingen gået endnu videre, end ret mange i 2000 havde haft mod og fantasi til at forestille sig for 2010.

Men selvom ToldSkat's 2010-visioner i dag er ganske forældede, står året 2010 fortsat som et pejlemærke. Og nu i endnu mere konkret form.

Vi skal være færre i SKAT. Vi skal være mere effektive - og samtidig være det på en måde, der sikrer retssikkerheden. Vi skal arbejde på en helt ny måde med en ny prioritering af ressourcerne. Vi skal have nye og bedre it-systemer med en bedre sammenhæng til at understøtte arbejdet. Og vi skal hele tiden udvikle vore kompetencer, så vi ikke alene er i

stand til mere fleksibelt at løse nye opgaver - men også til at løse opgaverne på en ny måde og på tværs af tidligere grænser.

Den 2. januar 2007 møder Kirsten Jensen igen på skattecentret efter en tiltrængt juleferie. På SKATs intranet kan hun læse told- og skattedirektør Ole Kjærs nytårstale for 2007.

*"Selvom 2007 forhåbentlig bliver et mere roligt år end det forgangne, bliver det bestemt ikke et år uden forandringer. Vi vil fortsat udvikle organisationen, men som led i tryghedsaftalen bliver der nu i højere grad tale om flytning af opgaver",* skriver direktøren bl.a.

Kirsten Jensen havde det før jul lidt ambivalent omkring den tryghedsaftale, der blev indgået. På den ene side synes hun, det er godt, at aftalen betyder, at man som udgangspunkt skal undgå uansøgte forflytninger - og at aftalen læner sig op ad finanslovens garanti om, at der ikke skal ske afskedigelser i SKAT frem til 2010. På den anden side har hun følelsen af, at sporene fra 2006 skræmmer. At især de politiske garantier, der blev givet i forbindelse med sammenlægningen, dårligt har været det papir værd, de blev trykt på - og grundlaget for en garanti derfor ikke holder længere end til, der er 90 mandater i Folketinget, der mener det nødvendigt at gennemføre noget andet.

Fremfor alt er Kirsten Jensen dog godt tilfreds med, at rammeaftalen om de tryghedskabende initiativer giver mulighed for den kompetenceudvikling af medarbejderne, som bliver helt nødvendig - og at aftalen betyder, at SKAT for alvor vil begynde at handle som én landsdækkende myndighed, hvor det er muligt at flytte opgaver fremfor at flytte personer.

**H**vad SKAT skal lave - og hvor - bestemmes i sidste ende af regering og folketing. Herfra kommer lovene, der skal administreres efter, de politiske aftaler om den geografiske placering - og de økonomiske rammer i form af finansloven.

Mere konkret bliver de krav, der skal honoreres, dog fastlagt af en resultatkontrakt mellem Skatteministeriet og SKAT.

Kigger man i kontrakten for 2007 er der fem hovedresultatkrav, som skal nås.

Indsatsstrategien og inddrivelsesstrategien skal udrulles.

Der skal ske systemmodernisering af SKATs it-systemer.

SKAT skal være en attraktiv arbejdsplads.

Der er en række konkrete krav til SKATs sagsbehandlingsprocesser og -tider.

Og endelig er der krav omkring lokalisering af skattecentrene og Betalings- og Kundecentrene.

Kirsten Jensen glæder sig især til opfyldningen af det sidste krav omkring lokalisering.

Selvom hun er en af dem, der vil få længere på arbejde - omkring 20 km hver vej - så har tiden siden 1. november 2005 vist, at det er pokkers svært at få skabt en enhed af det nye skattecenter, der er lokaliseret på adresser fire-fem forskellige steder med lang afstand imellem.

Hun husker det også tilbage fra etableringen af ToldSkat i 1990. Her var told- og skatteregionen endnu ikke samlet på én adresse, da hun søgte over til kommunen i 1998.

Det ser ud til, at hende skattecenter er et af de "heldige", hvor den permanente placering kommer på plads i løbet af 2007. Blot kan det bekymre Kirsten lidt, at lokaliseringen skal ske med udgangspunkt i det antal medarbejdere, som forventes at være ansat ved skattecentret i 2010 - efter den kraftige reduktion, der er indbygget i aftalen omkring SKATs økonomi for de næste fire år.

Det betyder, at pladsen kan blive meget trang. Måske kan det hjælpe lidt på det i første omgang, at man arbejder på at etablere distancearbejdspladser og et "kontorhotel" i den by, der ligger længst væk fra skattecentret. Det kan samtidig være en hjælp til de kolleger, der får endnu længere på arbejde end Kirsten.

Og hvad angår det at være en attraktiv arbejdsplads. Ja, Kirsten glæder sig da til, at det bliver sådan. Samlingen i ét hus vil kunne hjælpe på det, og med den nye personalepolitik er der i det mindste skabt et fælles grundlag - selvom hun er træt af, at der er lagt begrænsninger på nogle af de muligheder, hun tidligere kendte fra kommunen eller fra ToldSkat. Hun håber, at arbejdet med den lokale personalepolitik ved skattecentret kan råde bod på nogle af tingene.

**M**en planlægningen går allerede længere frem end til de mål, der skal nås i 2007. Perioden frem til udgangen af 2010 skal i mange sammenhænge ses som en helhed, hvor økonomien, ressourcerne og en række overordnede mål er lagt fast.

Derfor har SKAT en plan - en stor plan. Strategiplanen Den Store Plan, som bladet VOX beskriver nærmere i sit nummer fra december 2006.

Og i sin nytårstale skriver told- og skattedirektør Ole Kjær bl.a.:

*"Direktionen har fastlagt en lang række målsætninger for vores opgaver i 2010 og er netop nu ved at lægge sidste hånd på en strategiplan for de initiativer, der skal til for at opfylde dem. I februar er Strategiplanen hovedtemaet på en ledelseskonference, og det er herefter tanken, at den enkelte leder skal drøfte indholdet med sine medarbejdere, for at I kan se, hvilken brik i puslespillet, I hver især er. Direktionen vil prioritere*

*udviklingen af de mange initiativer, så de, der har størst betydning for at understøtte jeres hverdag, får førsteprioritet."*

"Hvilken brik i puslespillet, I hver især er". Kirsten Jensen læste de ord en del gange - og vekslede mellem at være godt tilfreds og sur.

Tilfreds, fordi arbejdet med Strategiplanen forhåbentlig vil være med til at give hende bedre klarhed omkring, hvad det egentlig er, der skal ske i SKAT i de kommende år for at nå de nye mål. Sur fordi hun ærlig talt blev lidt frustreret over, at den enkelte medarbejder åbenbart blot betragtes som en brik i det store puslespil - uden at få mulighed nogen særlig medindflydelse på, hvordan tingene skal udvikle sig. Når hun læste direktørens ord kunne hun blive meget i tvivl, om personaleorganisationerne overhovedet havde været inddraget i det vigtige arbejde. Det virkede i hvert fald sådan.

Men naturligvis kunne hun også vælge at se det fra den positive side - at uden hver enkelt lille brik kan det store puslespil ikke gå op. At SKAT er afhængig af den enkelte medarbejder.

For Kirsten stod det i hvert fald klart, at skulle man overhovedet være i stand til at løse opgaverne på en fornuftig måde fremover og med færre ressourcer, måtte der komme noget mere helhed i tingene og de hjælpemidler, der var til rådighed. Ikke mindst på it-området, hvor der havde været alt for mange problemer med gamle og usammenhængende systemer.

**A**t SKATs it-systemer trænger til en modernisering behøver man ikke at lede længe efter argumenterne for.

En række af de gamle skattesystemer har sin rod tilbage i en edb-mæssig stenalder i slutningen og 60'erne og begyndelsen af 70'erne, da kildeskatten blev indført og det årlige mellemværende med skattevæsenet for alvor kom på edb.

Det arbejde var da også allerede sat igang, inden der blev tænkt på at samle hele skatteområdet i staten.

Bedre er det ikke blevet efter etableringen af SKAT. Især på inddrivelsesområdet bliver der meldt om mange problemer med systemerne, som både mangler funktionalitet og sammenhæng i relation til den nye virkelighed.

Derfor er der også sat en række initiativer i gang, som skal give nye og bedre it-systemer, som samtidig er med til at give grundlaget for rationaliseringer. Initiativer, der er et væsentligt element i Strategiplanen.

TastSelv Erhverv skal moderniseres. Der skal etableres en ny it-infrastruktur. Erhvervs-ligningsprojektet skal modernisere virksomhe-

dernes indsendelse af selvangivelse. Der skal etableres En Skattekonto til virksomhederne. Et nyt Digitalt Motor Register skal være med til at skabe grundlaget for SKATs overtagelse af motorregistreringen fra politiet. Et Fælles Inddrivelsessystem skal lette arbejdet på inddrivelsesområdet. Og ude i den nære horisont er det målet, at systemerne på personområdet skal sikre, at borgerne får markant lettere ved at selvangive og forsøksregistrere.

Det koster penge - en rund milliard lyder budet på.

Problemet er bare, at SKAT ikke "bare" kan gå ned i ComputerCity i stueetagen i Østbanegade 123 og købe nogle programmer, der kan klare tingene. Der findes ganske enkelt ikke standardsystemer til den slags opgaver - end ikke Bill Gates har den slags på hylderne. Alt må udvikles stort set fra bunden - og det koster ikke bare penge. Det indebærer også en risiko for, at ting tager langt længere tid - og dermed bliver mere bekosteligt - end man regnede med. Et Fælles Inddrivelsessystem kaldes allerede galgenhumoristisk for "7-9-13 systemet", fordi det først var tænkt klar her i 2007. Nu vurderes det færdigt i 2009. Mens skeptikere allerede er begyndt at tvivle på, om det ikke bliver yderligere forsinket.

Men rationaliseringsgevinsterne ved de nye systemer - fordi det bliver lettere at løse opgaverne for medarbejderne i SKAT, og fordi borgere og virksomheder fremover skal løse flere opgaver selv i form af TastSelv, digitale indberetninger m.v. De rationaliseringsgevinster er allerede indregnet i de budgetter, SKAT har for årene frem til og med 2010.

Kirsten Jensen har prøvet mange arbejdsopgaver gennem årene.

Hun startede som elev i kommunen i slutningen af 70'erne. Kom på personligning og arbejdsgiverkontrol. Startede på skatterevisoruddannelsen og flyttede til erhvervslyningen. Da hun var blevet skatterevisor valgte hun at flytte til amtskatteinspektoratet, hvor hun arbejdede med revision. Så kom den første fusion, og hun flyttede hurtigt til moms- og afgiftsområdet. Inden hun i '98 søgte tilbage til skatterevisionen og en kommune, hvor hun i de seneste år havde arbejdet mest med sager om økonomisk kriminalitet.

Det var der i og for sig ikke blevet ændret så meget med efter fusionen. Hun var stadig i en gruppe, der beskæftigede sig med økonomisk kriminalitet.

"Dem er kan, men ikke vil", som de blev beskrevet i forbindelse med segmenteringen af virksomhederne - og den gruppe virksomheder, alle vel stort set er enige om også skal have kontrol fremfor service i fremtiden.



Foto: fagpress/Michael Hjulter



Men Kirsten kender mange kolleger for hvem indsatsstrategien vil betyde endog meget store omvæltninger af deres arbejde - og sandsynligvis, at de vil komme til at løse helt nye opgaver.

Bent som i alle årene har arbejdet med forsudsregistrering og lønmodtagerligning - opgaver, der mere eller mindre bliver erklæret død i forbindelse med de nye it-systemer og nye procedurer, der vil komme omkring selvangivelsen for ganske almindelige lønmodtagere.

Inger som i mange år har lavet erhvervslygning i mindre virksomheder - men netop den type virksomheder, der fremover skal have mere fremadrettet service end bagudrettet kontrol.

Jens, som har lavet moms kontrol siden midten af 70'erne. Som stadig helst vil være på kontrol ude i virksomhederne fra mandag til torsdag - og så bruge fredagen til papirarbejdet. Selvom det efterhånden er mere end sjældent, at en uge kan falde ud på den måde.

Og Tove, som er en af de bedste til selskabslygning, Kirsten nogensinde har mødt. En af dem, der kan finde penge blot ved at så blikket ned over et regnskab - men som nye selvangivelses- og ud-søgningssystemer kan være godt på vej til at hive arbejdsglæden ud af.

Kirsten vil gerne prøve nye opgaver. Også gerne arbejde på andre måder. Men det kræver frem for alt et fagligt inspirerende miljø med gode og engagerede kolleger, hun kan samarbejde og sparre med. Noget det ind i mellem kan være svært at finde på grund af den generelle stemning med faglige frustrationer og usikkerhed, som hun oplever blandt kollegerne i hverdagen.

Ikke på grund af generel negativitet blandt de pågældende. Men fordi de endnu har svært ved at se, at SKAT går den rette vej - og fordi deres arbejde og det produkt, der kom ud af det, virkelig betyder noget for dem. Kirsten kom i tanke om et citat fra interviewet med lektor Pia Bramming i Dansk Told & Skat nr. 10/2006:

*"Hvis du har en frustreret medarbejder, så er det fordi, det betyder noget for den pågældende."*

**S**KATs nye indsatsstrategi er en realitet. Den foreløbige udgave af Indsatsplan 2007 er lagt ud på SKATs intranet. Startskuddet til, at information, service og kontrol skal gå hånd i hånd på en helt ny måde, er givet. Indtænkt i forbindelse med sammenlægningen - og cementeret i forbindelse med finansloven for 2007. Men kan i virkeligheden også ses i lyset af en større - og mere generel - trend for udviklingen i samfundet.

Som den anerkendte fremtidsforsker Rolf Jensen, The Dream Company, sagde om den generelle bevægelse fra kontrol til service i et interview i Dansk Told & Skat nr. 11/2004:

*"Man bevæger sig fra farrollen til morrollen -*

*fra den grænsesættende til den forstående, fra kontrol til service. Selvfølgelig skal der være begge roller - men det behøver altså ikke altid starte med "far"."*

Nogle ser indsatsstrategien mest af alt som en moderne version af "Kejserens nye Klæder" - at den er et behændigt forsøg på at sløre alle muligheder for sammenligning af produktionen mellem SKAT og de tidligere enheder i kommunerne og ToldSkat. Andre at det er en fremadrettet og moderne måde at tilrettelægge indsatsen, som vil bringe Danmark på den absolutte forkant blandt de lande, vi sammenligner os med.

Selv de lærde strides. Som professor Ole Bjørn skriver i en artikel i Revision & Regnskab nr. 12 fra 2006, som "evaluerer" fusionen:

*"Det overordnede spørgsmål er, kan den præventive indsats opretholdes, når den antalsmæssige kontrolgennemgang nedtones? Kan man med tilstrækkelig sikkerhed finde de grupper af skatteydere, der hører til i pyramidens overste lag?"*

*Mislykkes den nye kontrolstrategi, hvad jeg bestemt ikke håber, vil en tilbagevending til fortidens kontrolstrategi være vanskelig, fordi der antalsmæssigt i de kommende år sker en så betydelig udtynding af de personalemæssige ressourcer.*

*Kun fremtidens kan besvare de spørgsmål, der i den anledning kan stilles. Min egen holdning kan sammenfattes derhen, at jeg har håbet, men tvivlen nager."*

**D**er er fortsat et hav af usikre faktorer, der undervejs kan spænde ben for det billede, der kommer til at tegne sig af SKAT i 2010.

Kommer de nye it-systemer til tiden - og kan de det, de skal?

Spiller regering og Folketinget også aktivt med og laver reelle regel- og systemforenklinger, som kan være med til at bane vejen for rationaliseringer?

Spiller borgere og virksomheder med på intentionerne i den nye indsatsstrategi?

Vil de kommende finanslovsforslag strikte holde sig til den aftalte ressourcereduktion, eller vil SKATs personalebehov undervejs blive revurderet?

Og hvad efter 2010, hvis der undervejs ikke er sket den forudsatte naturlige afgang?

Der er indgået en tryghedsaftale i SKAT - men der er fortsat mange faktorer, der kan skabe usikkerhed.

Kirsten er i hvert fald ikke i tvivl. Alle i SKAT trænger efterhånden til at se lyset - at det går den rigtige vej. For hvor ville det være skønt oprigtigt at kunne sige: Jeg er ansat i verdens førende skatteforvaltning!

