

Fra vision til virkelighed

Indsats: SKATs nye indsatsstrategi fejrer et-års fødselsdag. Det er nu modellen skal omsættes til virkelighed - og skabe rammerne for en helt ny måde at arbejde på i SKAT. Det vil også kunne betyde et farvel til tung bureaukrati i forbindelse med afrapportering og sagsafslutning.

Det startede med noget, der mest af alt var en teoretisk model. Med ord som "compliance" og "efterrettelighed", som ingen alligevel helt forstod. For et år siden, da SKATs nye indsatsstrategi blev lanceret i forbindelse med aftalen om de økonomiske rammer for SKAT i de kommende fire år.

I dag er der langsomt men sikkert begyndt at blive sat praktisk handling på - og ordene er ved at blive omsat til den virkelighed, som for alvor vedrører medarbejderne i SKAT.

De første erfaringer er godt på vej til at blive høstet - og indsatsdirektør Steffen Normann Hansen erkender da også, at nogle af de førte budskaber omkring indsatsstrategien nok heller ikke var helt i overensstemmelse med den måde, SKAT gerne vil gøre tingene på i dag.

"Det var nok heller ikke særlig gavnligt, at det blev lanceret i forbindelse med forslaget til finanslov", siger skattedirektør Mogens Pedersen, Skattecenter Esbjerg - og tilføjer, at det på den måde kom til at lugte for meget af, at det handlede om besparelser.

"Men vi kan allerede i dag begynde at se, det virker", fortsætter Steffen Normann Hansen - og peger på, at forårets fokus på danskere med fast ejendom i udlandet har betydet, at antallet af danskere, der har selvangivet ejendomme i udlandet, er steget fra ca. 5.000 til 22.000.

Og det er i virkeligheden det, det hele handler om. At borgere og virksomheder selv selvangiver det rigtige - uden SKAT nødvendigvis skal ud og grave dybt ned i regnskaberne. At der f.eks. gennem pressen sættes fokus på de områder, hvor SKAT vil gøre en indsats, så der ved information og vejledning kan rettes op på fejlmuligheder - inden kontrolhammeren falder mod dem, der ikke *kan* eller *vil* gøre det rigtigt.

Som når Jyske Bank f.eks. melder, at det er slut med et kreditkort i bankens Gibraltarafdeling til danskere - efter SKAT har meldt ud, at

man nu har fokus på danskere med stort forbrug på udenlandske kreditkort.

Dialog med virkeligheden

I dag handler det om for alvor at få den nye måde at tænke og arbejde på ind under huden hos medarbejderne i SKAT - men også at samle erfaringer og lytte til, hvad der kan være med til at gøre arbejdet nemmere.

Sammen med told- og skattedirektør Ole Kjær er Steffen Normann Hansen derfor begyndt en rundrejse til skattecentre, hvor de sammen eller hver for sig besøger medarbejderne i indsatsafdelingerne. Ikke på store personalemøder, hvor budskaberne måske let kommer til at sidde og trykke sig lidt ude i hjørnerne - men på møder med de enkelte afdelingerne.

"For mig betyder det meget at få de rigtige budskaber med hjem. Ikke de budskaber, jeg gerne vil høre - men de rigtige om, hvordan det går", fastslår Steffen Normann Hansen - og tilføjer, at det for Ole Kjær og ham også handler om at komme ud og samle de gode ideer op, der er blandt medarbejderne.

"Jo tættere, man kommer i dialogen, jo nemmere tror jeg også det er at skabe en forståelse", siger Mogens Pedersen.

“Det er virkelig rart at komme ud til dem, der har en praktisk indgang. Ikke kun tænke teori - men også tænke praktikken ind i teorien - og det handler også om at sikre den faglighed, som medarbejderne er så stolte af, i den nye filosofi”, understreger Steffen Normann Hansen - og fortsætter:

”Det er godt at komme ud og snakke med mennesker - og få en dialog om, hvor vi er henne. Også om bureaukrati i forbindelse med afslutning af sagerne.”

“Ja - og vi fortæller om den virkelige virkelighed”, returnerer skattedirektør Mogens Pedersen lynhurtigt - og tilføjer at det, naturligvis også betyder noget “at se giraffen”.

Afbureaukratisering på vej

Ét af de budskaber, Steffen Normann Hansen allerede har fået med hjem, er, at afrapporte-

ringen i forbindelse med afslutning af sagerne er blevet alt for tung i retssikkerhedens navn.

“Vi har bureaukratiseret retssikkerheden”, erkender Steffen Normann Hansen - og tilføjer, at der på den baggrund allerede er indledt en dialog med SKATs retssikkerhedschef Margrethe Nørgaard.

“Vi vil gerne gøre det mere enkelt - og naturligvis efter reglerne - og det er vi nu gået i gang med at diskutere med Margrethe - så det er jeg enig i”, siger indsatsdirektøren.

“

For mig betyder det meget at få de **rigtige budskaber** med hjem. Ikke de budskaber, jeg gerne vil høre - men de rigtige om, hvordan det går.

”

Steffen Normann Hansen

Steffen Normann Hansen (th.) og Mogens Pedersen i dialog efter personalemødet i Esbjerg.



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

Indsatsstrategien giver også luft til "gammeldags kontrol", understreger Mogens Pedersen.

“

Men det betyder også meget for medarbejderne, at de kan se deres arbejde bliver værdsat.

”

Steffen Normann Hansen

Mogens Pedersen peger på, at der allerede har kørt et landsdækkende projekt ved Skat-tecenter Tønder om at gøre processerne i forbindelse med indsatsarbejdet lettere - bl.a. ved at afrapporteringen til de forskellige systemer interegteres i ét.

Mogens Pedersen fremhæver også, at det for mange i SKAT er en udfordring, at man i forbindelse med indsatsstrategien i langt højere grad arbejder med projekter. Det kan f.eks. være projektet omkring anvendelsen af gulpladebiler. Man starter med at informere og vejlede om reglerne - og først i næste fase sætter man så en målrettet kontrolindsats ind mod dem, der alligevel ikke ønsker at rette sig efter reglerne.

“Vi skal tænke meget mere på, at det vi gør, skal have indflydelse på efterretteligheden”, siger Steffen Normann Hansen - og tilføjer med det samme, at “efterretteligheden”, nok heller ikke er det bedste ord. Men at borgere og virksomheder følger reglerne og af sig selv gør tingene rigtigt.

“Vi skal hele tiden forsøge at servicere borgere og virksomheden, så de gør de fleste ting af sig selv”, supplerer Mogens Pedersen.

“Men det er samtidig vigtigt at imødegå, at indsatsstrategien betyder, at vi går væk fra kontrol. Det er en service- og kontrolstrategi”, understreger Steffen Normann Hansen - og tilføjer, at for medspillerne er forskellen blot, at de får information og vejledning, inden de får kontrol.

Mogens Pedersen peger på, at ledelsen har fået en stor rolle, når det gælder om at kom-

munikere strategiskiftet ud til medarbejderne. Hvor nogen stadigvæk tænker tilbage på, hvordan de var vant til at arbejde før - enten i kommunerne eller i ToldSkat.

“Men det betyder også meget for medarbejderne, at de kan se deres arbejde bliver værdsat”, siger Steffen Normann Hansen - og peger på, at det var nemmere med de gamle resultatomål, hvor man let kunne se på statistikken over reguleringer, om man var en succes. Til gengæld gav de ikke et retvisende billede af SKATs indsats, fremhæver indsatsdirektøren.

“Der er stadig store udfordringer i at få medarbejderne overbevist om, at de skal lade 100.000 ligge i en virksomhed, hvis der er 1.000.000 hente i skærpet efterrettelighed et andet sted”, tilføjer Mogens Pedersen.

Plads til kontrol

Der er afsat fire år til at få arbejdet indsatsstrategien ind under huden hos medarbejderne i SKAT.

“Dem, der hjælper os med kommunikationen, siger, at det måske lige optimistisk nok - og der er da også stadig en stor andel, som ikke fuldt og helt har taget det til sig”, siger Mogens Pedersen - og tilføjer, at der også fortsat er en lille gruppe, der er imod indsatsstrategien.

“Der er da også dem, der siger, kunne vi ikke bare lave en lille del af det på den gammeldags måde”, supplerer Mogens Pedersen.

“Vi har bestemt stadigvæk en opgave med kommunikationen - og vi kan ikke bare nøjes med at se os rundt omkring, om det virker”, medgiver Steffen Normann Hansen.

Indsatsstrategien - med de forskellige projekter - handler også om at frigive ressourcer, så der bliver tid til at kaste sig over nogle af de initiativopgaver, som medarbejderne synes er spændende.

“Et bevis på, at vi stadigvæk laver “gammeldags” kontrol”, siger Mogens Pedersen - og peger på, at medarbejderne derfor heller ikke

To fynboer fra Århus

Deres veje har krydset hinanden flere gange undervejs fra starten i toldvæsenet videre gennem ToldSkat og til dagens SKAT.

At de også går rigtig godt i spænd, skal man ikke være sammen med dem ret længe for at fornemme. Skønt deres meget forskellige fremtoning. Den "tårnhøje" Steffen Normann Hansen med det store udblik - og den mindre og lidt mere jordnære Mogens Pedersen. Men når de er sammen, fyger det med verbale server mellem de to fynboer.

De blev chefer samtidig. Den 1. august 1989, hvor de startede som unge chefer ved distriktstoldkamret i Århus - knapt gamle nok efter daværende distriktstoldchef Karl Sørensens mening. Her var de på det lokale plan med til at forberede den første fusion, som skabte ToldSkat i 1990, hvor de begge fortsatte som funktionschefer ved Told- og Skatteregion Århus. Mogens for administrationsafdelingen med bl.a. inddrivelsesopgaverne og Steffen for kontrolafdelingen.

I 1993 blev der første gang skiftet rundt på deres arbejdsopgaver. Mogens tog over i kontrolafdelingen - mens Steffen fik ansvaret for en ny udviklingsafdeling, hvor der bl.a. var opgaver fra Mogens' gamle afdeling.

Her var Steffen dog ikke så længe, da han den 1. september 1994 startede som regionschef ved Told- og Skatteregion Thisted - og Mogens tog så over ved udviklingsafdelingen i Århus.

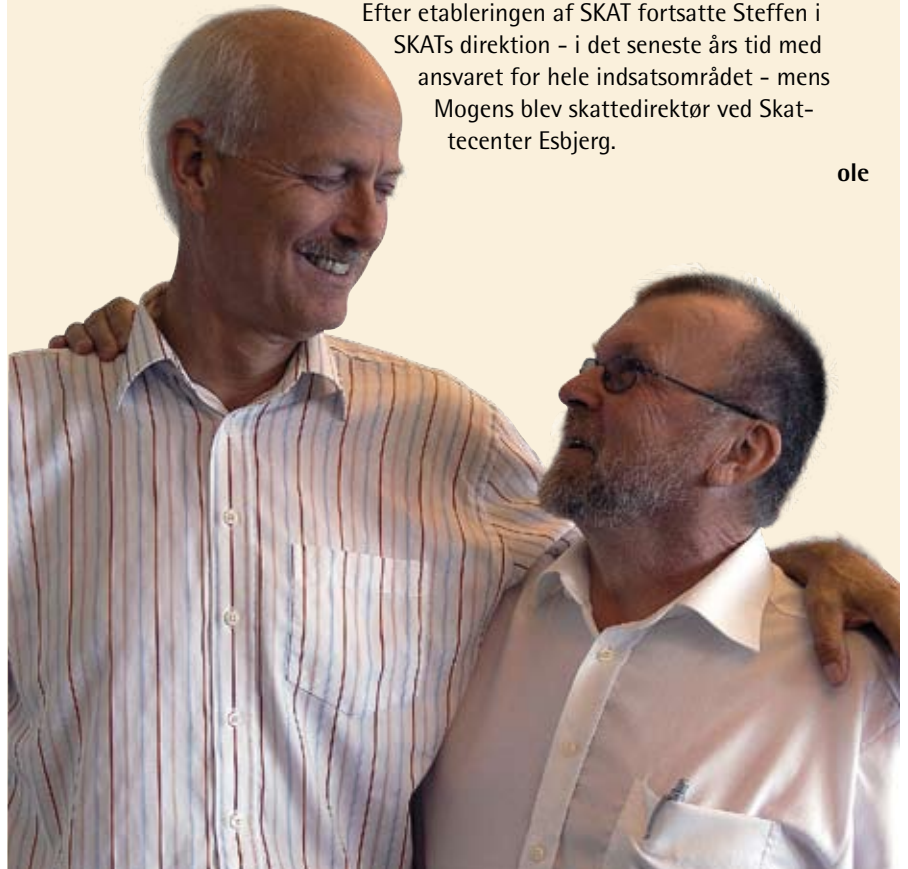
Thisted nåede dog kun at blive en relativ kort mellemstation for Steffen, som flyttede til Told- og Skattestyrelsen som afdelingschef for Erhvervsafdelingen i januar 1997.

Stillingen som regionschef i Thisted, ja den gik - næsten naturligvis - videre til Mogens, som var her indtil 1. juli 2002, hvor ToldSkats områder blev etableret, og han rykkede videre til Esbjerg og jobbet som områdedirektør.

I efteråret 2004 krydsede deres veje igen i forbindelse med forberedelsen af samlingen af ToldSkat og de kommunale skatte- og inddrivelsesforvaltninger. Steffen var i sommeren 2004 blevet udnævnt til fusionsdirektør - og Mogens kom med i den fusionsstyregruppe, der havde det overordnede ansvar for planlægningen af sammenlægningen.

Efter etableringen af SKAT fortsatte Steffen i SKATs direktion - i det seneste års tid med ansvaret for hele indsatsområdet - mens Mogens blev skattedirektør ved Skatcenter Esbjerg.

ole



behøver at være så "kede af", at indsatsen mod den sorte økonomi er samlet nogle bestemte steder i landet - for der skal nok blive plads ved alle skattecentre til indsats mod dem, der ikke vil gøre tingene rigtigt. Han medgiver dog, at arbejdet med projekterne, betyder, at man måske ikke kan "brede sig" så meget og bruge sin uddannelse så bredt, som var det en "gammeldags" kontrol.

"Vil man bruge sin uddannelse bredt, skal man snarere lave de nye stikprøvekontroller - eller compliance-kontroller, som de også bliver kaldt", siger Steffen Normann Hansen.

"Ja, her kan man sagtens komme ud for at skulle lave en fuldstændig revision", supplerer Mogens Pedersen.

Stikprøvekontrollerne er en vigtig og integreret del af en indsatsstrategi - bl.a. for at sikre, at borgere og virksomheder i hvidt og grønt segment også er placeret der, hvor de hører hjemme.

"Så man ikke kan "gemme sig" i segmentet - for naturligvis er der også "banditter" i det hvide og i det grønne segment", tilføjer Steffen Normann Hansen - og peger på, at der i 2007/2008 gennemføres 27.000 af disse stikprøvekontroller

Samtidig bruges stikprøvekontrollerne også til den statistik, der skal vise udviklingen i regelfølelsen.

"De stikprøvekontroller er også kommet for at blive", understreger Mogens Pedersen - og Steffen Normann Hansen tilslutter sig. Den variable i den sammenhæng er mere antallet, som kan ændres fra år til år.

Så den brede kontrol er langt fra død i SKAT, forsikrer både Mogens Pedersen og Steffen Normann Hansen - som til gengæld gerne vil være med til at arbejde for at luse ud i bureaukratiet i forbindelse med afrapportering og sagsafslutning, så SKATs indsatsmedarbejdere kan få endnu mere tid til indsats fremfor papir- og edb-nusseri.