

SKATs ”bogholder” sover roligt om natten

Økonomidirektøren: At køre en butik som SKAT med et budget på 5,6 mia. kroner om året kræver det store, kølige overblik. Ikke mindst fordi det samtidig hænger tæt sammen med de resulater, SKAT skal nå - og den reduktion, der skal ske af personalet.

Det hele hænger sammen. Budgetaftalen. Finansloven. SKATs årlige budget. Resultatkontrakter. Ressourcer. Resultatmål. Og dimensionering.

Alt er spundet sammen som i et edderkopspind - og midt i spindet sidder Karsten Juncher som SKATs direktør for økonomi og planlægning og forsøger at samle alle trådene.

Det er ikke småbeløb, der løber sammen i trådene. I den ene ende er det fordelingen af SKATs budget på 5,6 mia. kroner - og i den anden, at skattegabets ikke må blive større end de 3,1%, politikerne har sat som mål.

For nogen ville bare tanken give søvnløse nætter - at skulle holde styr på økonomien i en butik, hvor historien har kapitler om både budgetoverskridelser og ”kreativ bogføring”. Men ikke hos Karsten, som har haft ansvaret siden etableringen af SKAT i 2005.

”Jeg har den holdning, at i stedet for at gå

og putte med tingene, skal jeg fortælle direktionen og koncernledelsen, hvor jeg mener, at skoen trykker, så vi kan tage de fornødne initiativer. Så er det begrænset, hvad der kan ”gå galt”, siger Karsten - og tilføjer, at han derfor sover roligt om natten.

”Selvom det er store tal, skal man helst kunne have tallene på et A4-ark. Det er lidt som et husholdningsregnskab”, siger Karsten - og tilføjer, at det handler om at bevare overblikket. Med det kommer man ganske langt.

Han tøver da heller ikke med at svare ja til, at han har dette helt centrale overblik.

”Jeg har nogle få tabeller - og med dem kan jeg godt forklare SKATs økonomi! Men det kan jeg selvfølgelig kun, fordi alle ledere og medarbejdere i afdelingen - Økonomi og Planlægning - dagligt yder en rigtig flot indsats. Ikke kun på økonomiområdet, men på hele vores opgaveportefølje.”



“

Selvom det er store tal, skal man helst kunne have tallene på et A4-ark. Det er lidt som et husholdningsredskab.

”

Foto: fagpress/Mikael Ijuler

Budgetaftale sætter rammerne

Den helt overordnede ramme for SKATs økonomi i disse år er den budgetaftale med Finansministeriet, som gælder for perioden 2007 til 2010.

“Finansministeriet vil have så meget som muligt for så lidt som muligt”, fortæller Karsten - og forklarer, at budgetaftalen bl.a. blev til på grundlag af de analyser af potentialet for rationaliseringer, som blev udarbejdet i forbindelse med beslutningen om etableringen af SKAT.

“Forudsætningen er, at vi har en stor naturlig afgang - men at vi samtidig får løn til dem, vi er”, understreger Karsten og tilføjer, at netop lønnen faktisk sluger en meget stor del af det samlede budget. Af de 5,6 mia. går omkring 3,6 mia. til løn, mens de resterende 2 mia. først og fremmest går til it-drift og løbende driftsudgifter som f.eks. husleje, lys og varme.

It-området er lidt specielt. Her skal SKAT over de kommende år bl.a. bruge omkring en milliard til udvikling af nye it-systemer. Denne milliard skal ikke tages af det almindelige driftsbudget. Her har SKAT fået et “lån” - en “byggekonto”, som Karsten betegner det - der kan trækkes på i udviklingsperioden. Det, der belaster driftsbudgetet i “byggeperioden”, er renter af denne konto - og når systemerne til sin tid er færdige, vil budgettet blive påvirket af både afskrivninger og renter.

Selvom det er budgetaftalen, der danner grundlaget for finanslovsforslagene, så kan der dog i forbindelse med de politiske forhandlinger om finansloven komme justeringer ind i de enkelte år. Det så man f.eks. i forbindelse med finansloven for 2007, hvor der blev åbnet op for, at SKAT kunne nyrekruttere medarbejdere med spidskompetencer i 2007 - uanset at den overordnede ramme for, hvor mange der skal

være i SKAT i 2010 stadig står ved magt.

Indsatsstrategi som kultur

Budgetaftalen og finansloven sætter ikke blot rammerne for økonomien - men også de overordnede rammer for, hvad det er, SKAT skal lave.

"Her var det en af landvindingerne i forbindelse med budgetaftalen, at pointmål og resultatmål bliver afskaffet og erstattet af skattegabsmål og tilfredshedsmåling af borgere og virksomheder", fastslår Karsten.

De mere konkrete rammer for, hvad SKAT skal lave de enkelte år, bliver fastlagt i en resultatkontrakt for SKAT, som indgås med Departementet. Resultatkontraktet indeholder dels målene for det enkelte år, men omfatter samtidig nogle sigtelinjer for de følgende år, så der

hele tiden arbejdes med en fireårig periode.

"Hovedmålet er at understøtte, at vi løser vore driftopgaver - at hele den store administration ruller", fortæller Karsten. Men ud over dette ene ben - at få driften til at fungere - fokuserer kontraktens andet ben på, hvordan SKAT i 2010 skal kunne løse opgaverne med 7.000 årsværk.

"Derfor har vi for 2008 aftalt to temaer i koncernledelsen. Indsatsstrategi og afbureaukratisering", fortsætter Karsten - og tilføjer, at der bl.a. skal arbejdes med at få principperne i indsatsstrategien til at brede sig til alle opgaver i SKAT. Som en overordnet filosofi, der skal gennemsyre SKATs måde at løse opgaverne på - og ikke "blot" i relation til medarbejderne, der beskæftiger sig med indsatsopgaven.

"Det er ikke noget, vi løser i 2008 - det er en ændring af hele kulturen - men arbejdet er

En grå eminence

"Jeg har været heldig", kommer det lidt beskedent fra Karsten Juncher.

Bredt i SKAT er han næppe det mest kendte og profilerede medlem af direktionen, men på de indre linjer har han haft den meget centrale post som direktør for økonomi og planlægning siden november 2005 - en grå eminence i SKATs direktion.

Karsten startede som etatselev ved Amtsskatteinspektoratet i Næstved den 1. august 1980. I 1987 var han færdig med den statslige skatterevisoruddannelse og blev i Næstved til 1991, hvor han flyttede til Told- og Skatteregion København 4 i Snorregade. Det var muligheden for at få en sektionslederstilling efter etableringen af ToldSkat i 1990, der trak Karsten fra fødebyen, hvor han dog gennem alle årene har bevaret sin bopæl. Undervejs havde han også nået at være lokal tilidsrepræsentant for medlemmerne af Statsskatteforvaltningens Tjenestemandorganisation (ST), medlem af ST's hovedbestyrelse og efter fusionen i 1993 af Dansk Told & Skatteforbunds hovedbestyrelse. Et par måneder i midten af 1994 var Karsten formand for forbundets Inspektørkreds - indtil han måtte forlade posten igen i forbindelse med, at han fik en stilling som funktionschef ved Told- og Skatteregion København 2.

Blev "bogholder"

I 1995 kom der en organisationsændring i ToldSkat. Lederne blev spurgt, hvad de kunne tænke sig fremover. Karstens ubeskedne svar var, at han gerne ville være viceregionschef - og det blev han i Køge, hvor han var til 1999.

Så gik udvekslingsturen til Told- og Skattestyrelsen, hvor Karsten efter et par års arbejde med ToldSkat's kontrolplaner og kommunale ligningsplaner skulle prøve kræfter med jobbet som kontorchef i en stabsfunktion. Egentlig ville han gerne have været i Personale- og Udviklingsafdelingen - men det blev i stedet økonomiopgaven. "Hvis jeg var endt i HR dengang, havde jeg sikkert ikke siddet her i dag", siger Karsten - og reflekterer lidt over, hvordan held og tilfældigheder kan spille ind i karrieren.

I 2001 skulle der nemlig laves en omorganisering af ToldSkats økonomifunktion. Økonomiafdelingen blev nedlagt, og der blev i stedet oprettet et økonomikontor. Måske havde den øverste ledelse fået øje på, at Karsten ikke var helt fremmed for det med tal - for i hvert fald blev han chef for det nye økonomikontor.

"Så jeg blev bogholder", siger Karsten med glimt i øjet.

I januar 2004 fusionerede økonomikontoret med direktionssekretariatet - stadig med Karsten som kontorchef og nu også som ansvarlig for kommunikationsområdet i ToldSkat.

I forbindelse med etableringen af den nye direktion for SKAT blev det besluttet, at økono-

sat i gang”, siger Karsten om projektet, der er forankret i afdelingens Direktions- og kommunikationskontor.

Dimensionering behård prioritering

Den overordnede resultatkontrakt er grundlaget for den direktørkontrakt, der bliver indgået med told- og skattedirektør Ole Kjær. Resultatkontrakten og direktørkontrakten bliver så “genforsikret” ned gennem systemet ved indgåelse af kontrakter med hovedcentrets fagsøjler, med samarbejderne, med skattecentre og i sidste ende med de enkelte afdelinger rundt omkring i SKAT.

For Karstens vedkommende stopper arbejdet dog ved de kontrakter, der bliver indgået med skattesamarbejderne.

“Det er en del af det lokale råderum, hvor-

dan de kører videre ved samarbejderne og ved skattecentre.”

Til at nå de forskellige mål i kontrakterne skal der være nogle medarbejdere. Her spiller Karstens afdeling bestemt også en rolle, når det gælder fordelingen af ressourcerne på de enkelte afdelinger og skattecentre. Med kravet til reducere forbruget af årsværk frem mod 2010, kræver det styring.

Da man skulle lave dimensioneringen for 2008 kunne man konstatere, at SKAT var ca. et halvt år bagud med at reducere antallet af årsværk, man bruger til opgaverne. Der var ikke frigivet de forventede ressourcer - bl.a. fra de administrative opgaver. Man valgte derfor at gå en ny vej i forbindelse med dimensioneringen. Man regnede sig frem til, hvor mange årsværk, der skal bruges på indsatsområdet i 2010 - og det antal er allerede nu afsat til indsatsområ-

mifunktionen igen skulle være på direktionsniveau - og Karsten blev direktør. Ud over økonomi og planlægning er direktionssekretariatet samt presse- og kommunikationsfunktionen stadig hans ansvarsområde.

Glemmer det, SKAT lykkes med

Økonomidelen har indtil nu fyldt meget i Karstens butik af blandede bolscher. Men han er meget fokuseret på, at kommunikationsdelen skal til at fylde noget mere.

Det handler dels om fokus på den kommunikation, der sendes ud i SKAT efter direktionens møder. Om at blive bedre til at formidle grunden til, at en sag er sat på dagsordenen - og hvorfor direktionen kom frem til resultatet. Det handler om, at Projekt Indsats, hvor hele SKAT skal til at tænke og arbejde efter de tanker og filosofier, der ligger i indsatsstrategien, også kommer til at sætte sit præg på kommunikationsområdet. Og endelig er der også et concernkommunikationsprojekt med Departementet.

“Vi kommer til at kigge på de kanaler, vi har til intern kommunikation”, siger Karsten - og tilføjer, at SKAT også planlægger at gå i luften med et nyt blad en gang i kvartalet, som i første omgang er tænkt til eksterne modtagere. Et blad, der skal gå mere i dybden med det, SKAT laver - og har succes med.

“Vi har ofte fokus på det, vi kan gøre bedre - men glemmer alt det, vi lykkes med”, slutter Karsten Juncher.



Foto: fag press/Michael Højler



Foto: fag press/Mikael Hjuler

Der skal lidt mere end en kinesisk kugleramme til at holde styr på SKATs økonomi.

det, så man er sikker på, at der i 2008 anvendes mindst det antal ressourcer til indsats.

På de øvrige områder har man så vurderet, hvor mange ressourcer, der skal til for at løse opgaverne fagligt forsvarligt - bl.a. på motorområdet, som er i fokus i forbindelse med SKATs overtagelse af den nye opgave. Sammenlagt er resultatet en ny dimensionering af de enkelte skattecentre og afdelinger under hovedcentret.

“Man hører ofte, at ledelsen ikke prioriterer”, siger Karsten - men tilføjer, at dimensioneringen netop er udtryk for en benhård prioritering i SKATs direktion med tilførsel af ressourcer til de faste opgaver, hvor der er behov for det.

“Og de effektiviseringskrav, der er på de administrative opgaver, er opretholdt - der er bare midlertidigt givet flere ressourcer”, understreger han.

Lokalt budgetråderum

Men for at køre butikken kræves der penge og et budget. Omkring 2/3 er i forvejen afsat til løn - og her er der meget lidt spillerum. En anden pæn luns af det samlede budget går centralt til it. Men noget er der da at fordele til skattesamarbejderne, som får et driftsbudget. Her er husleje, lys og varme nogle af de helt store poster - og samarbejderne har stort lokalt råderum til at beslutte, hvordan de vil bruge pengene. Om de f.eks. vil spare på kvadratmeterne for at have flere penge til andre ting. Eller om de f.eks. vil anskaffe flere tjenestebiler og i stedet bruge mindre på efteruddannelse af medarbejderne.

Ganske vist kan der være nogle overordnede krav - f.eks. at SKAT skal reducere huslejeudgifterne - men hvordan det skal ske er op til det lokale råderum. Derfor er der som udgangspunkt heller ikke fra centralt hold meldt noget ud om, hvor mange penge der skal bruges til uddannelse rundt omkring ved samarbejderne. Det er op til lokal debat og beslutning.

Karsten peger på, at lønbudgettet principielt også kunne komme ud decentralt - men i den aktuelle situation, hvor SKAT skal reducere antallet af årsværk, ville det blot føre til unødigt administration.

“Vi har diskuteret det i direktionen, men

det tjener ikke noget formål. Skal det ud, skal der være en mulighed for at disponere - og det har man ikke”, siger Karsten og giver som et eksempel, at er ét samarbejde undertalligt og et andet overtalligt, så ville det samarbejde, der er undertalligt, kunne vælge at rekruttere, hvis lønbudgettet blev lagt ud. Men det er ikke hensigtsmæssigt, når SKATs samlede personale skal reduceres.

“Så lønbudgettet det er noget, jeg holder øje med - sammen med fru Otbo (HR-direktøren, Red.)”, siger Karsten med glimt i øjet.

Driftsbudget under pres

For at hjælpe til med at bevare overblikket over alle disse forskellige elementer og sammenhænge, anvender SKAT “Det interne styringshjul”, som man kan finde på SKATs Intranet. Her kan man fordelt over året se de forskellige opgaver omkring kontrakt, kontraktopfølgning, budget, ressource- og resultatopfølgning samt risikoledeelse.

“2007 var første år, hvor vi anvendte det styrings-setup, og vi prøver løbende at forbedre det”, fortæller Karsten.

Tingene hænger sammen - på kryds og tværs - og selvom det er store tal, så handler det om at bevare det enkle overblik og se de sammenhænge, man måske ikke lige tænker på. Som f.eks., at en reduktion af personalet som konsekvens af, at borgere og virksomheder i højere grad skal anvende TastSelv-løsninger på nettet, omvendt har den konsekvens, at udgifterne til it-drift bliver forøget.

At der er penge nok på SKATs budget til at køre forretningen, skal Karsten nærmest pr. definition svare ja til. Som den loyale embedsmand, der følger de beslutninger, politikerne har truffet.

“Men vi har ikke penge nok, hvis ikke vi er meget omkostningsbevidste - og den øvrige drift (den del af budgettet, der ikke går til løn, Red.) kommer under pres - ingen tvivl om det”, siger Karsten - som dog forsikrer, at der gennem det fireårige perspektiv, der er for budgetlægningen i SKAT, bliver holdt nøje øje med, at indtægter og udgifter også fortsat kan hænge sammen.

Og han sover stadig roligt om natten.

“
Skal lønbudgettet ud,
skal der være en
mulighed for at
disponere – og det
har man ikke.”

”