

DEN BÆRENDE STRATEGI

Direktøren: Vi skal være færre i SKAT - men afskedigelser er urealistisk i den nuværende situation, mente told- og skattedirektør Ole Kjær, da han gav 150 ledere vest for Storebælt en "state of the nation" på Chefkredsens seminar i Rebild.

"Jeg er ganske fortrøstningfuld med hensyn til, at SKAT når sit endemål. Undervejs vil det koste blod, sved og tårer, men når vi nærmer os, er jeg overbevist om, at SKAT kommer til at køre i et meget mere rytmisk tråd. Jeg tror, vi kommer ud med et SKAT, der er meget bedre, end da vi startede."

Med en imponerende tidsmæssig præcision, hvor udgangsreplikken blev leveret stort set i det minut, der var afsat på planen, leverede told- og skattedirektør Ole Kjær en oplagt gennemgang af de aktuelle udfordringer i SKAT, da 150 chefer fra Jylland og Fyn var samlet til det ledesseminar, som Dansk Told & Skatteforbunds Chefkreds afholdt på Hotel Rebild Bakker.

Direktøren gjorde da også opmærksom på, at han så at sige var tilbage på åstedet. Det selvsamme lokale, hvor seminaret blev afviklet, havde tidligere været rammerne for det ledelsesseminar, hvor visionerne for SKAT blev formuleret.

At der skulle være betydeligt færre medarbejdere i SKAT, end der var i de gamle forvaltninger før etableringen i 2005, havde hele tiden været en del af billedet.

"Målet er nu, at vi skal drive forretningen med 7.000 medarbejdere", sagde Ole Kjær - og tilføjede, at udgangspunktet for direktionen på baggrund af de analyser, der blev foretaget af, hvor mange ressourcer SKAT skulle bruge, nærmere havde været i størrelsesordenen 8.000. Det var dog blevet fejlet af bordet ved forhandlingerne i Finansministeriet i 2006.

"Det endte med en fireårsaftale. Vi fik vort eget hus - men mindre end det, vi havde drømt om", sagde direktøren.

På lønområdet betød de rammer, der blev afsat i fireårsaftalen, at SKAT fik et minus - en difference mellem det beløb, der var afsat til løn i aftalen og den løn, som SKAT rent faktisk udbetalte til medarbejderne. En difference, som SKAT har kæmpet med hvert år siden - og som først blev dækket ind i forbindelse med aftalen om finansloven for 2009.

Ingen afskedigelser

At SKAT kommer i en situation, hvor der sker afskedigelser, fandt direktøren dog urealistisk. Ikke mindst på baggrund af den generelle udvikling i økonomien, som er sket hen over vinteren, og som har ført til en stigning i arbejdsløsheden.

"Hvis vi skal indhente en lønkrone, så skal vi jo afskedige det tredobbelte. Det ville være helt forkert og katastrofalt", sagde Ole Kjær med henvisning til, at en afskedigelse blandt de mange tjenestemænd i SKAT på den korte bane vil koste udbetaling af rådighedsløn.

Derfor gik direktøren i efteråret 2008 også ud med et budskab om, at SKAT ikke ville kunne nå målene, hvis der skulle ske en yderligere beskæring ud over de allerede planlagte.

"Det viste sig heldigvis heller ikke at blive tilfældet", sagde Ole Kjær - og tilføjede, at han ville blive meget overrasket, hvis afskedigelser ikke også ville være afblæst i forbindelse med de drøftelser, der er sat igang omkring SKAT's fremtidige økonomi.

"Men de næste fire-fem år skal vil heller ikke regne med at blive flere, end der har været planerne i den hidtidige 4-årsaftale. Vi får ikke mere smør på brødet. Det vil være helt urealistisk - også hvis der kommer en anden regering", var Ole Kjær's bud omkring politikernes vilje til at bevilge ressourcer til SKAT.

Succes og udfordringer med it

"Det her bliver hårdt - men vi skal få det til at lykkes på trods", sagde Ole Kjær - som understregede, at han ville gøre alt, hvad der er muligt for at få de bedste rammer for SKAT.

"Men når regeringen og Folketinget har talt, så er det vores forbandede pligt at få det til at lykkes. Vi må få det bedste ud af det - få det til at lykkes - og vi kan godt få SKAT til at køre med 7.000 medarbejdere", var direktørens budskab.

"Jeres opgave er at skabe optimismen. Vi må sætte en scene - at det lykkes!"

Som et eksempel på noget, der allerede var lykkedes rigtig godt, pegede Ole Kjær på brugen af selvbetjeningsløsningerne på SKAT's hjemmeside.

"Det er en kæmpe, kæmpe succes - og brugen af internettet har slået alle rekorder i år. SKAT var den tredje mest besøgte hjemmeside i Danmark i marts - og skattemappen er en



Foto: Johnny Anton Wichmann

kæmpesucces.”

En anden del arbejdet med digitaliseringen måtte Ole Kjær til gengæld erkende var forsinket. Den modernisering af SKATs systemer, som bl.a. skulle gøre dem mere brugervenlige for medarbejderne, tog længere tid end forventet. En række af SKATs store systemer skal i den forbindelse skiftes ud over en årrække - bl.a. fordi det er blevet alt for dyrt at drive dem, og næsten umuligt at opdrive programmer, som er i stand til at vedligeholde dem.

Modellen var, at koble de forskellige systemer op i en “rundkørsel”, som Ole Kjær beskrev det. Udadtil ville systemerne så komme til at fremstå som et system - mens det bagved ville være muligt at udskifte de enkelte delsystemer ét efter ét i takt med, at de var blevet moderniseret. En kæmpe opgave for leverandøren CSC.

“Det er CSC’s fjerde største opgave - world wide!”, sagde Ole Kjær - og fortalte, at selve “rundkørslen” nu er blevet leveret og er ved at blive testet af.

“Men det har taget længere tid, end vi regnede med”, erkendte direktøren - og tilføjede, at det også er en af grundene til, at de andre nye systemer er blevet forsinket, fordi tingene hænger sammen.

“Læren er, at man ikke kan være for pessi-

mistisk i forbindelse med udvikling af den slags systemer”, erkendte Ole Kjær.

Glemte de “slemme”

SKATs indsatsstrategi er nu blevet til “den bærende strategi”. Den skal gælde for alle i SKAT - ikke kun indsatsmedarbejdere. Gennem en balance mellem vejledning og støtte på den ene side - og viljen til at slå konsekvent til, hvor det ikke hjælper.

Ole Kjær pegede på, at strategien allerede havde givet en række gode resultater både på serviceområdet og i forbindelse med bekæmpelse af den økonomiske kriminalitet og Transfer Pricing.

“Indsatsen i forbindelse med bandekriminalitet og kreditkortsagerne har givet genlyd, men det gælder også en række spektakulære enkelt-sager, selvom det er resultater vi på grund af tavshedspligten ikke kan gå i pressen med.”

Tidligere tiders styring med måltal mente han til gengæld havde været en sovepude både for ToldSkat og for kommunerne. Ganske vist nåede man det, man skulle - men det var ikke nødvendigvis altid de rigtige sager, man nåede.

“Vi kontrollerede en masse - uden at gøre noget ved de rigtig slemme”, mente direktøren - som fremhævede store selskaber og tp-områ-

Told- og skattedirektør Ole Kjær mente, det ville være helt urealistisk, at der skal være flere i SKAT i de kommende år - uanset hvilke partier, der er i regering - men troede på den anden side heller ikke på, at der ville komme afskedigelser.



Foto: Johnny Anton Wichmann

Jeres opgave er at skabe optimisme. Vi må sætte en scene – at det lykkes, var budskabet fra Ole Kjær til cheferne.

det som gode eksempler på den nye strategi.

“Her har vi ikke noget skattegab - men politisk bevågenhed. Vi er oppe på at føre sager med et samlet provenu på en størrelsesorden, der nærmer sig 10 milliarder kroner - det er mere end ToldSkat og kommunerne samlet set regulerede.”

Ole Kjær omtalte også indsatsen over for brugen af skattelylande, hvor Danmark sam-

men med de øvrige nordiske lande internationalt er gået i front.

“Vores konsekvente måde at føre indsatsstrategien ud livet har fået international bevågenhed. Det gælder ikke mindst anvendelsen af compliancemålingerne som er et rigtigt godt styringsværktøj”, sagde Ole Kjær og tilføjede, at den bærende strategi derfor skal udbredes til hele SKAT.

“At strategien er rigtig, er jeg ikke i tvivl om. Men om vi så skal være 7.000 eller flere til at føre den ud i livet - det er politik”, sagde direktøren.

Principperne i tryghedsaftalen gælder

“Målbillederne ramte medarbejderne i hovedet som en kold vaskeklud”, sagde Ole Kjær - og tilføjede, at det endda havde ramt så hårdt, som hvis kluden havde været sendt fra Finansministeriet.

Ole Kjær understregede, at det ikke var muligt for SKAT bare at “skære adresser af med

Pusterum

Chefseminar: Seminar Vest i Rebild gav en “inspirationspause” i det daglige arbejde i SKAT til chefer fra Jylland og Fyn. Som opfølgning på seminaret i Jørnlunde sidste år er der nu lagt op til, at Chefkredsen afholder et årligt seminar for ledere på skift i Øst og Vest.

Det går stærkt i SKAT. Derfor har vi behov for et par dage til at drøfte de nye ledelsesroller”, var budskabet fra Annette Nielsen, da hun bød velkommen til det “Seminar Vest”, som Dansk Told & Skatteforbunds Chefkreds afholdt for chefer vest for Storebælt den 12. og 13. maj i Rebild.

De to dage, som havde samlet 150 chefer i SKAT fra Jylland og Fyn, havde bredt sammensat program, som gav deltagerne inspiration med hjem til deres arbejde.

Fra cand.comm og cand.mag.psych Stine Munk Andersen, som talte om “Lederens eget rum”, over PFA Pensions bidrag om “Sundhedsledelse og fokus på sygefravær” til oberst Lars Møller, som gav sin helt personlige og bramfri fortolk-

ning på, hvordan man skal udfylde lederrollen. På andendagen blev deltagerne “vækket” af sognepræst Michael Wagner Brautch, der talte så engageret - og højt - om store og små ting i livet, at ingen kunne tage sig en blund. Inden professor Bo Sandemann Rasmussen fra Århus Universitet, som var medlem af Skattekommissionen, gav deltagerne et indblik i arbejdet med skattereformen bag kulisserne.

Vi er med!

Chefkredsens formand Hans Kurt Larsen byggede sit indlæg op omkring overskriften “SKAT i forandring” - og de udfordringer til kommunikationen, som det nye SKAT giver.

Chefkredsformanden havde selv arbejdet med konceptet omkring SKAT i forandring (SIF), og var positiv overrasket.

“Det er et meget gennearbejdet og professionelt koncept, der efter min forventning vil fremme budskabet om den bærende strategi til både ledere og medarbejdere”, sagde Hans Kurt. Det stiller krav til lederne - men han understregede, at alle ledere i SKAT var blevet vejet og fundet “tunge nok” til at varetage en ledelses-

Af Ole Pedersen - op@dts.nu

salamimetoden". Derfor havde det været nødvendigt at kigge på mulighederne for at forlade lejemål rundt omkring i landet - og faktisk havde der været få valgmuligheder.

"Men vi siger ikke, at det ene sted er bedre end det andet. Nogle steder var det givet på forhånd med kontrakter, vi ikke kunne komme ud af - og nogle af valgene har også været politiske", erkendte Ole Kjær - og tilføjede, at SKAT naturligvis må respektere, at der findes en regionalpolitisk dagsorden.

"Men vi har ikke klædt jer ordentlig på til at fortælle medarbejderne historierne med målbillederne", sagde Ole Kjær, der indrømmede, at den kommunikationsopgave ikke havde været tilstrækkeligt gennemtænkt.

Ole Kjær understregede dog, at principperne i tryghedsaftalen fortsat gælder, hvis der skal flyttes medarbejdere. Hvis opgaven flytter så langt væk, at man er nødt til at skifte bopæl, skal det i stedet være muligt at få udviklet sine kompetencer mod en ny opgave.

"Det er vigtigt at vi ikke igen kommer i en

situation som ved bemanningen af Ringkøbing og kundecentrene, hvor medarbejdere blev flyttet fra den ene ende af landet til den anden", sagde Ole Kjær, som derfor også understregede, at den del af tryghedsaftalen, som ikke gik på den politiske garanti om, at der ville være løn til alle i SKAT, derfor nu også bliver bygget ind i SKATs nye personalepolitik.

"For mig er det afgørende, at vi ikke kommer ud i en situation som med Ringkøbing - og vi skal respektere ønskerne hos medarbejderne så vidt, det overhovedet kan lade sig gøre", fastslog Ole Kjær.

At personalepolitikken i SKAT også skal gennemsyres af værdierne i den bærende strategi fandt direktøren helt naturligt.

"Vi bygger vores organisation på tillid. Medarbejderne kan godt finde ud af det - og ellers vejleder vi dem", sagde Ole Kjær og sluttede med endnu en gang at opfordre cheferne til at skabe optimisme blandt medarbejderne.

“

For mig er det afgørende, at vi ikke kommer ud i en situation som med Ringkøbing - og vi skal respektere ønskerne hos medarbejderne så vidt, det overhovedet kan lade sig gøre.

Ole Kjær

”

mæssig opgave i en af de fremmeste og mest moderne offentlige virksomheder i dagens Danmark. "Vi behøver ikke at komme krybende langs pænelerne - vi kan godt med stolthed og selvtilid fortælle, hvor vi kommer fra - og hvad vi laver. Vi behøver heller ikke skamme os, når vi i andre sammenhænge gør opmærksom på, at vi skal have en attraktiv løn og attraktive vilkår i øvrigt, der kan måle sig med vores omverden. Det vil vi så fortsætte med at gøre - samtidig med at vi for fuld musik medvirker til at gennemføre "SKAT i forandring"!", lovede kredsformanden.

Hans Kurt Larsen kom ind på SKATs nye kommunikationspolitik - og pegede på, at den har den store skavank, at den i store træk kun beskriver, hvordan man forholder sig med formidling af informationer og beslutninger oppe fra og nedad. Derfor efterlyste han "rigtig kommunikation", der går både op og ned og på tværs i organisationen. "Når der efterlyses reel kommunikation i det nye SKAT, er det jo udtryk for et positivt engagement i vores fælles arbejdsplads. Udtryk for, at alle ledere gerne vil medinddrages i beslutningsprocesserne - for derved at føle ejerskab til beslutningerne, som de skal implementere hos medarbejderne", understregede Hans Kurt Larsen.

"Dansk Told & Skatteforbunds Chefkreds er en væsentlig del af ledernetværket i SKAT!", fastslog Hans Kurt Larsen, som derfor opfordrede alle medlemmerne til at tage del i det regionale arbejde i Chefkredsens koordinationsudvalg.



Foto: Johnny Anton Wichmann