

Indlæg ved Anders Lützhøft

SKAT – hvorfor går det så gal?

**Er det kun i SKAT, den er
gal?**

Indhold

1. Præsentation af Anders Lützhøft
2. Formål med foredraget
3. Loyalitet over for tidligere arbejdsgiver
4. Skats arbejdsmetode
5. Hvad gik galt i SKAT?
6. Reaktioner på problemerne
7. Hvorfor går det galt i SKAT?
8. Nogle udvalgte sager

Indhold

- 9. Er SKAT på rette kurs?
- 10. Var det sjovt?
- 11. Afslutning

1. Præsentation af Anders Lützhøft

- Cand. jur. fra 1975
- Københavns kommunale skattevæsen
- Revisorbranchen - skatterådgiver
- Københavns kommunale skattevæsen – vicedirektør
- 2005 SKAT – viceskattedirektør, retschef, fagchef
- Deltaget i diverse lederkurser som fx KIOL
- 2017 pensioneret

- Ekstern lektor i skatteret på CBS siden 1982
- Eksterne kurser for revisorer i "Aktuel skat" mv. siden 1982

UTILFREDSHED

Den er god nok: Gamle mænd er sure

Der er noget om snakken. Mennesker midt i livet kan sagtens være sure og negative, og det er hovedsageligt mænd, der er det. Det fremgår af en undersøgelse fra det officielle britiske statistiske kontor, ONS. Deltagerne i undersøgelsen – flere end 300.000 briter – er blevet stillet en stribe spørgsmål. Og konklusionen er, at humøret og optimismen ofte er svær at finde hos personer fra 45 til 59 år. Og i denne aldersgruppe er mænd så generelt mindre tilfredse end kvinder.

The Telegraph skriver, at ONS i rapporten peger på flere ting, der gør, at den midaldrende gruppe føler sig presset på livsglæden: Vi får børn senere i livet, så denne aldersgruppe har børn, der skal bringes i vej, og den har forældre, der skal holdes øje med. Samtidig er der et arbejde at passe. Der er kort sagt ansvar alle vegne. Rachel Boyd, informationschef hos velgørhedsorganisationen Mind, påpeger, at briter i aldersgruppen måske også skal håndtere familieproblemer, herunder skilsmisse. *Ritzau*

Statler og Waldorf fra »The Muppet Show« er arketyperne sure, gamle, britiske mænd.



2. Formål med foredraget

- **Hvorfor skal I høre på mig?**

- Orienterer og skabe debat!

1. Formidle min viden fra SKAT samt diverse artikler , bøger og samtaler med kolleger mv.
2. Bidrage til at sikre mod gentagelser af, hvad ikke bør gentages.
3. Problemer andre steder end i SKAT – offentlige og private sektor?

3. Loyalitet over for tidligere arbejdsgiver

- "Gældende" dogme om ikke at kritisere sin nuværende eller tidligere arbejdsplads(?)

- **Emmanuel Macron: Revolution s. 28ff (2017):**

"Det er kun mit land, jeg sværger troskab til, ikke et parti, en funktion eller et menneske"

3. Loyalitet over for tidligere arbejdsgiver

- *"Intet andet tæller for mig, og da slet ikke den kritik eller den bagtalelse, der kommer fra dem, hvis loyalitet ikke går til deres land, men til et system, der efter deres mening kan sikre deres privilegier og forsvare deres særinteresser. Det er her, vi er."*

4. Skats arbejdsmetode

- Rigsrevisionen 2011:
- Skats indsatsstrategi bygger på:
- at hovedparten af skatteyderne ønsker at betale de korrekte **skatter og afgifter**, dvs. er **medspillere** (service),
- mens et mindretal af skatteyderne er **modspillere** (kontrol).

4. Skats arbejdsmetode

- SKAT har opdelt sine opgaver i 4 hovedprocesser:
- Vejledning ("medspillere")
- Afregning
- Indsats ("modspillere")
- Inddrivelse

4. Skats arbejdsmetode

- "Regelefterlevelse":
- SKAT har vedrørende indkomstårene 2006 og 2008 gennemført undersøgelser af **skatteydernes regelefterlevelse**.
- Undersøgelserne benævnes **complianceundersøgelserne**.

4. Skats arbejdsmetode

- "Skattegabet":
- Skattegabet er forskellen på:
- de skatter og afgifter, der **burde være** betalt, hvis alle skatteydere fulgte reglerne,
- og de **faktisk** betalte skatter og afgifter.

5. Hvad gik galt i SKAT?

- **Meget er faktisk gået godt, fx:**
 - Funktionalitet af Skattemappen/Tastselv
 - Selvangivelsesprocedure
 - Anden service til erhvervslivet via fx IT
 - Service på telefon (kan diskuteres)

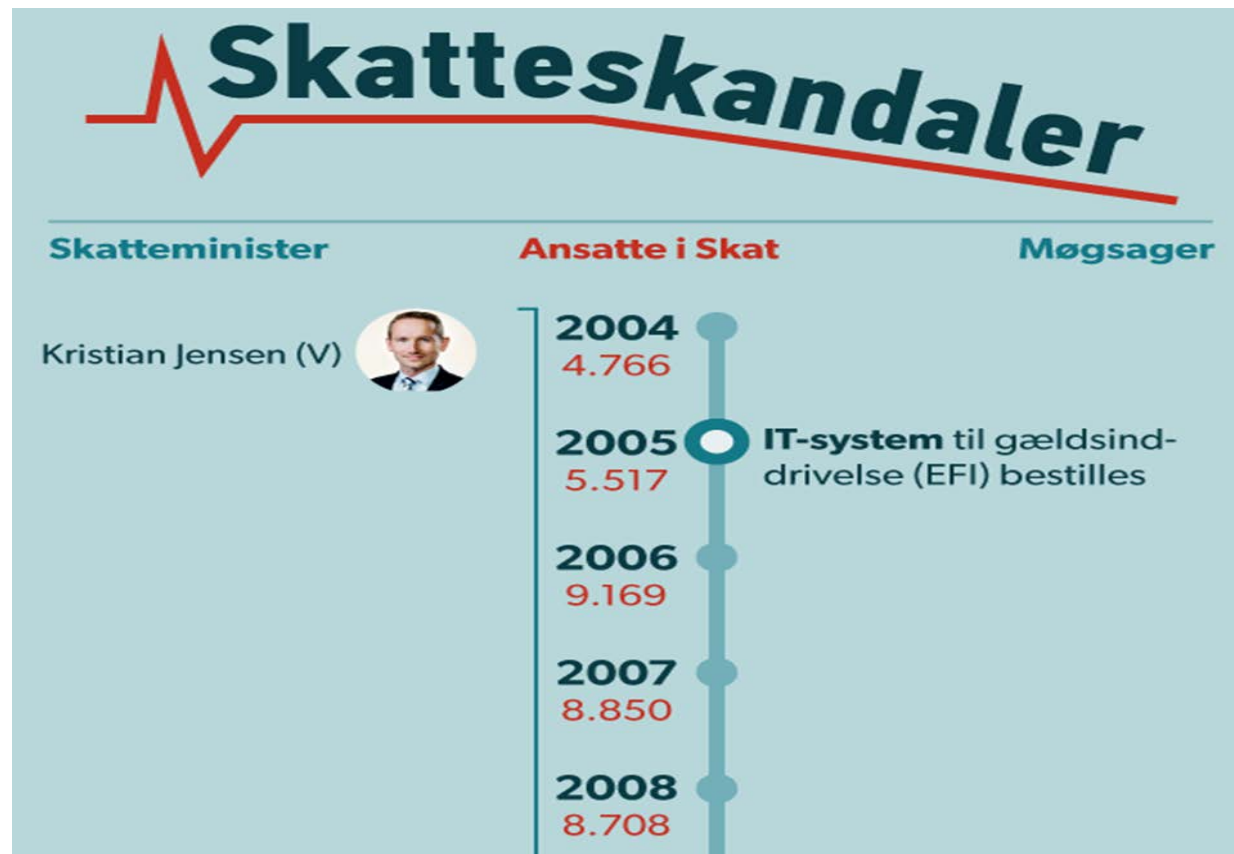
5. Hvad gik galt i SKAT?

- Rigsrevisionens notat til Statsrevisorerne om SKATS indsatsstrategi – januar 2016
 - "SKAT har over en 6-årig periode formået at fastholde *regelefterlevelsen* på et højt niveau og *skattegabet* på et lavt niveau på borgerområdet.
 - Rigsrevisionen finder udviklingen *tilfredsstillende* og vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes."

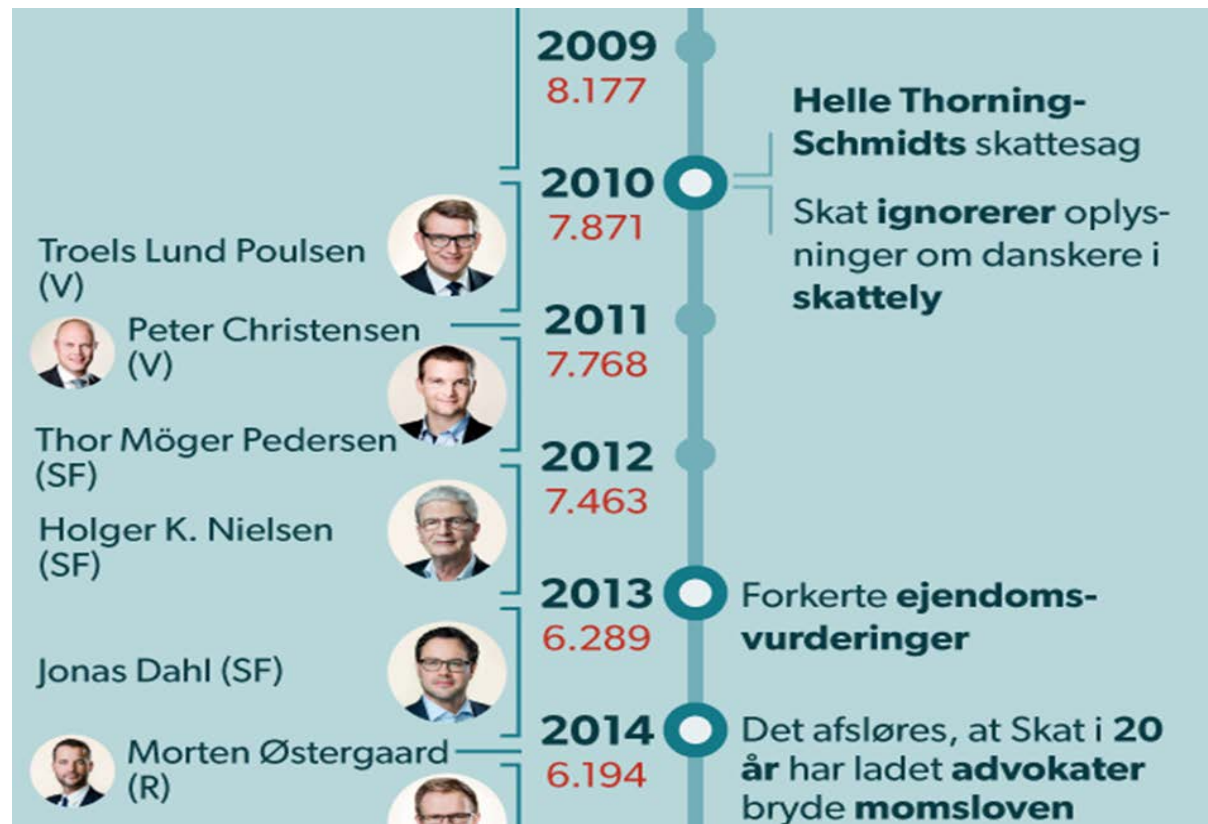
5. Hvad gik galt i SKAT?

- **(Men!)** - Rigsrevisionen baserer denne konklusion på bl.a. følgende (uddrag):
 - "Rigsrevisionen kan konstatere, at flere væsentlige skatter og afgifter fortsat *ikke indgår i finanslovens måltal* vedrørende skattegabet,
 - og at *skattegabet endnu ikke er fuldt dækkende* for Skats virksomhed"

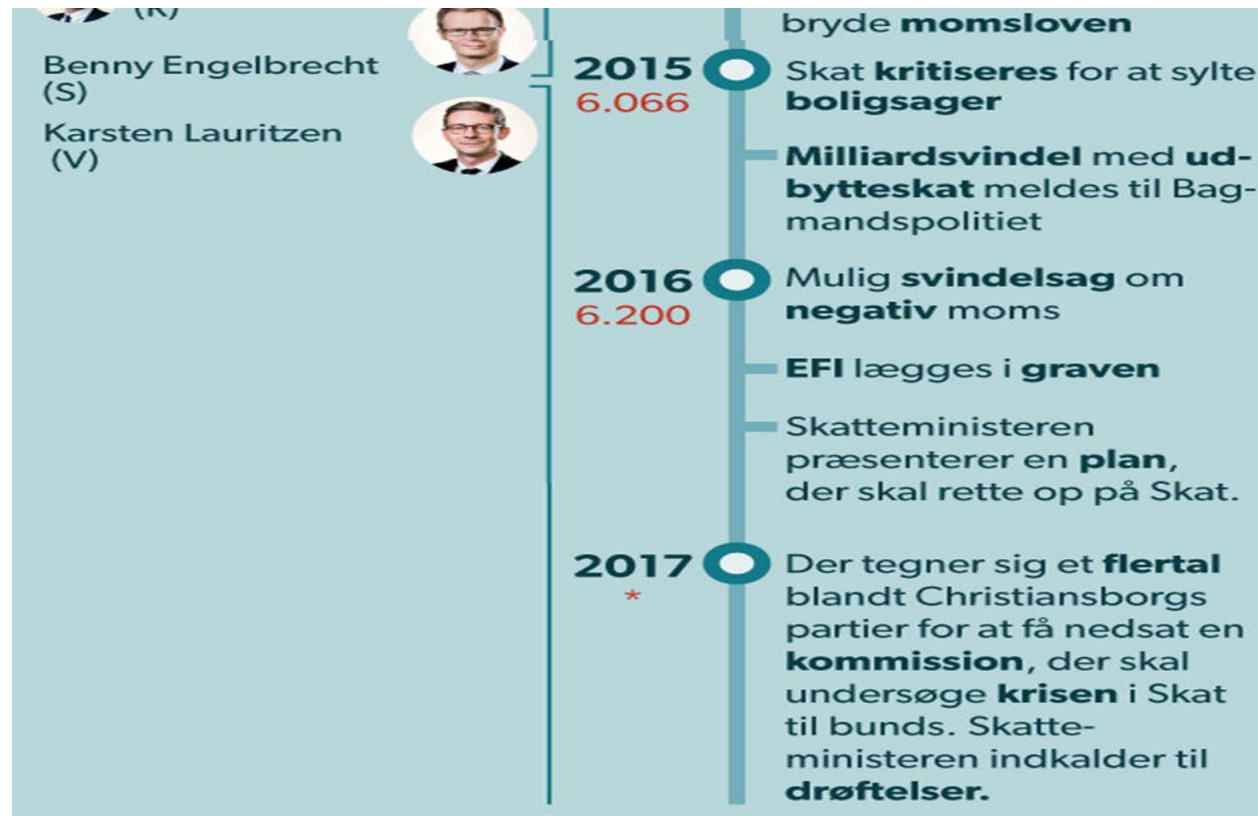
5. Hvad gik galt i SKAT?



5. Hvad gik galt i SKAT?



5. Hvad gik galt i SKAT?



5. Hvad gik galt i SKAT?

Foto: Steen Brogaard **Kilde:** Skat.dk **Tekst:** Lisbeth Quass
Grafik: Ninni Munch Pettersson



Fundet på Google d. 4/7 2017

5. Hvad gik galt i SKAT?

- **Særligt om personsagerne:**
 - Helle Thorning-Schmidts skattesag
 - Topmodellen Camilla Vest
 - "Kasi-Jesper"

5. Hvad gik galt i SKAT?

- **Skattesagskommissionen 2012 – 2014 vedr. Helle Thorning-Schmidt-sagen (Berlingeren 25/10 2014):**
- 1) Samlet set vurderer kommissionen, at den tidligere departementschef Peter Loft gik for tæt på Thornings sag og dermed kom i **konflikt med skatteforvaltningslovens bestemmelse** om, at Skatteministeriets top skal holde sig på afstand af konkrete skattesager. Men retstilstanden på området har været uklar, og kommissionen vurderer, at **Peter Loft har handlet uagtsomt.**

5. Hvad gik galt i SKAT?

- 2) Flere af skattesagens hovedaktører kan have **overtrådt deres tavshedspligt** ved at viderebringe et rygte om Stephen Kinnocks mulige seksuelle orientering.
- 3) Kommissionen konstaterer, at der både fra daværende Skat København og Skatteministeriet er viderebragt **urigtige oplysninger til Folketingets Ombudsmand**. Kommissionen undlader at foretage en ansvarsvurdering i denne del af sagen.
- 4) Kommissionen **frikender i grove træk tidligere skatteminister Troels Lund Poulsen (V)**, men tror ikke på hans vidneforklaringer om, hvor lidt han interesserede sig for sagen.

5. Hvad gik galt i SKAT?

- 5) Tidligere spindoktor **Peter Arnfeldt bliver** frikendt. Kommissionen anfører, at der ikke er grund til at antage, at Arnfeldt lækkede Thorning og Kinnocks afgørelse til BT eller forsøgte at videregive afgørelsen til Ekstra Bladet.
- 6) Kommissionen kan **ikke identificere, hvem der lækkede Thorning-Kinnocks skattesag til BT.** Kommissionen konstaterer, at en række personer har haft adgang til afgørelsen og tilføjer, at det er mest sandsynligt, at papirerne er lækket fra daværende Skat København eller Skatteministeriet.

5. Hvad gik galt i SKAT?

- **Hvad siger Rigsrevisionen/Statsrevisorerne?**
- Beretning til Statsrevisorerne om Skats forvaltning af og Skatteministeriets tilsyn med **refusion af udbytteskat** (februar 2016):
- *"Rigsrevisionen vurderer samlet, at Skats forvaltning af og Skatteministeriets tilsyn med refusion af udbytteskat har været **meget kritisabelt**.*
- *... og Skatteministeriets tilsyn med området har været **særdeles mangelfuldt**. "*

5. Hvad gik galt i SKAT?

- Rigsrevisionens beretning om Skats kontrol med udbetaling af negativ moms afgivet til Folketinget med Statsrevisorernes bemærkninger(december 2016):
- ***”Statsrevisorerne påtaler på det skarpeste:***
- *at Skats kontrol med negativ moms inden udbetaling har været helt utilstrækkelig,*
- *og at Skats tilrettelæggelse af kontrollen har været særdeles mangelfuld. ”*

5. Hvad gik galt i SKAT?

- **Statsrevisorernes beretning 6/2016:**

Statsrevisorerne finder det **særdels** utilfredsstillende:

- , at borgere og virksomheder i gennemsnit oplever en **sagsbehandlingstid** ... på ca. 27 måneder ..

5. Hvad gik galt i SKAT?

- Beretning til Statsrevisorerne om **Skats systemmodernisering** (januar 2015)
- *"Rigsrevisionen vurderer, at Skats styring af de 6 projekter i systemmoderniseringen **ikke har været tilfredsstillende** ...*
- *... at den organisatoriske implementering af **EFI** har været **mindre tilfredsstillende**, idet SKAT ikke har etableret et tilfredsstillende beredskab."*

5. Hvad gik galt i SKAT?

- For syvende år i træk revser Statsrevisorerne Skat i sin **revision af Statsregnskabet** (september 2015-DR.dk.)
- *"Statsrevisorerne påtaler og skal henlede Folketingets opmærksomhed på, at Statsrevisorerne **for 7. år i træk** kritiserer Skatteministeriets og Skats forvaltning, ..."*

5. Hvad gik galt i SKAT?

- Beretning til Statsrevisorerne om Skatteministeriets økonomistyring (november 2015)
- *"Statsrevisorerne kritiserer skarpt, at Skatteministeriet ikke har sikret rammer og grundlag for en tilfredsstillende opgaveløsning i SKAT. Skats drift og styring er ikke tilstrækkelig effektiv og sikker."*

5. Hvad gik galt i SKAT?

- "Rigsrevisionens undersøgelse viser, at Skatteministeriets *økonomistyring* i perioden 2011-2013 har været utilfredsstillende.
- SKAT har bl.a. ikke haft et sammenhængende *målstyringssystem*, og der har ikke været en klar *ansvarsfordeling* i forhold til de opstillede mål."

5. Hvad gik galt i SKAT?

- "SKAT har i undersøgelsesperioden overholdt bevillingerne, men har haft betydelige problemer med at nå målene for kerneopgaverne"
- "Derfor har SKAT i stort set hele undersøgelsesperioden haft vanskeligt ved at realisere de forudsatte effektiviseringer"

5. Hvad gik galt i SKAT?

- "Rigsrevisionen vurderer, at SKAT ikke i tilstrækkelig grad har sikret *retssikkerhed* og *kvalitet* i opgavevaretagelsen.
- Rigsrevisionen vurderer, at *departementets tilsyn* med SKAT i 2013 og 2014 har været *fragmenteret og ikke tilstrækkeligt tæt* i forhold til de risici, der er på området."

6. Reaktioner på problemerne

- Nyt skattekontor hos Ombudsmanden
- "For skatteminister Karsten Lauritzen er det nye skattekontor en vigtig forbedring af borgernes *retssikkerhed*."
- Ombudsmanden kan således *kritisere* og *anbefale* skattemyndighederne at behandle en sag igen, ligesom Ombudsmanden på eget initiativ kan *rejse sager* og *iværksætte større undersøgelser*."

6. Reaktioner på problemerne

- Undersøgelseskommision om SKAT (2017):
 - - sammenlægningen af den statslige og kommunale inddrivelsesmyndighed i SKAT,
 - - forvaltningen af inddrivelsesområdet og planlægningen, udviklingen, idriftsættelsen og nedlukningen af det digitale inddrivelsessystem EFI (Et Fælles Inddrivelsessystem) og
 - - beslutningsgrundlaget for, implementeringen af og opfølgningen på de generelle effektiviseringstiltag i SKAT.

6. Reaktioner på problemerne

Advokatundersøgelse:

(Sagen **om tabt udbytteskat** ("Sven-sagen"))

- 28/8 2015 Statsrevisorerne anmoder om undersøgelse af kontrolsvigt vedr. de 12, 3 milliarder kroner
- (Sven erstattes nu af ca. 40 mand!)

6. Reaktioner på problemerne

- Ledelseskommisionen nedsat 15/3 2017:
- Arbejdet afsluttes ved udgangen af 2017
- Regeringen nedsætter derfor en ledelseskommision, der skal **kortlægge og analysere offentlig ledelse** og komme med **konkrete anbefalinger**, der kan **styrke kvaliteten** af offentlig ledelse i fremtiden – såvel i kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet.

6. Reaktioner på problemerne

- På denne baggrund skal kommissionen:
- ...Anbefalingerne kan blandt andet pege på, **hvordan koblingen mellem styring og faglighed kan kvalificeres gennem ledelse**, hvordan mobilitet og erfaringsudveksling mellem sektorerne kan øges, hvordan ledelse kan skabe endnu større fokus på resultater, og hvordan ledelse kan gøres mere helhedsorienteret mv...

6. Reaktioner på problemerne

- **Sammenhængsreformen**
- **Projekt fra minister for offentlig innovation
Sophie Løhde**
- ”Meningen er at give medarbejderne **mere tid til kerneopgaverne** og få den offentlige sektor til at hænge bedre sammen”
- Djøfbladet nr. 15.2017

6. Reaktioner på problemerne

- Lov nr. 1253 af 17/11 2015 om ændring af lov om inddrivelse af gæld til det offentlige:
- (Udskydelse af forældelsesfristen som følge af utilstrækkelig funktionalitet i "EFI")
- Den 3 årige forældelse regnes tidligst fra d. 20/11 2018

6. Reaktioner på problemerne

- Lov nr. 114 af 31/1 2017 om ændring af lov om inddrivelse af gæld til det offentlige mv. ...
- (Overdragelse af inddrivelsesopgaven vedrørende fortrinsberettigede kommunale fordringer til kommunerne)

6. Reaktioner på problemerne

- Altinget d. 23/8 2017:
- Det afsættes i foråret 2017 6,4 mia. kr. til at **nedlægge SKAT**
- **SKAT erstattes** af 7 nye styrelser, nyt IT og flere medarbejdere
- Der afsættes yderligere 400 mio. kr. til **skattekontrol** af små og mellestore virksomheder

6. Reaktioner på problemerne

- Frem mod 2020 ansættes op mod **1.000 nye medarbejdere** – samlet årsværk i 2020 er så knapt 8.000 medarbejdere
- (Kommunalreformen 2005 medførte **centralisering** – i 2017 og fremover sker der **udflytning**, som forstærkes af **skatteforvaltningens nye struktur** med styrelser forskellige steder i landet)

7. Hvorfor går det galt i SKAT?

- Et samspil mellem mange elementer, herunder:
- Nogle af elementerne genfindes i **alle forvaltninger**
- Nogle elementer genfindes særligt i **Skats struktur og ledelse mv.**
- Nogle elementer genfindes særligt i **den enkelte sag**

7. Hvorfor går det galt i SKAT?

- Nogle mulige delelementer:

7.1. Overordnede politiske hensyn

7.2. Antagne gevinster høstes for tidligt

7.3. En ny "herskende klasse"

7.4. New public management/dårlig ledelse

7. Hvorfor går det galt i SKAT?

7.5. Fagligheden er nedvurderet

7.6. Kontrakter og bonusordninger

7.7. For "svage" ministre

7.8. Samspil med konsulenter

7.9. Ingen har ansvaret

7.10. Hvem er "den udøvende magt"

7.1 Overordnede politiske hensyn

- *"Men hvorfor var det især skatteområdet, der skulle holde for? Fordi Skatteministeriet for Anders Fogh Rasmussen var at ligne ved "en socialdemokratisk blodsugningsmaskine"."*
- **Henning Tjørnehøj, samfundsdebator i Berlingske d. 14/3 2016**

7.1 Overordnede politiske hensyn

- Omkring 2005 - muligt politisk ønske om at nedlægge **vurderingssystemet**
- Skulle muligvis medvirke til en **reduktion af beskatningen af fast ejendom**

7.2 Antagne gevinster høstes for tidligt

- *"I sin finanslov for 2006 regnede Fogh med at kunne spare helt op til 40% af de ansatte i kraft af EFI. Men allerede i 2006 manglede der indkrævning af 20% af det beskattede."*
- **Henning Tjørnehøj, samfundsdebatør i Berlingske d. 14/3 2016**

7.2 Antagne gevinster høstes for tidligt

- *"Finansministeriet har en tyrkertro på, at hvis man bare sætter nogle **performancemål**, så bliver der **styr på forretningen** og **besparelserne kan realiseres**. Men i Skats tilfælde har det været katastrofalt."*
- **Peter Skærbæk, professor, Institut for Regnskabsvæsen og Revision, CBS i BT d. 29/5 2017**

7.2 Antagne gevinster høstes for tidligt

- *"Det endte med en finanslov (2014 Bjarne Corydon), som pålagde SKAT at spare 750 millioner kroner fra 2014 – 2017, selvom det automatiske **inddrivelsessystem EFI** ikke fungerede og var blevet udskudt flere gange."*
- **Søren Kjelberg Ishøv og Kaare Kronberg i BT d. 29/5 2017**

7.2 Antagne gevinster høstes for tidligt

- *"SKAT er sparet sønder og sammen. Det, vi ser nu, er en uundgåelig konsekvens af Finansministeriets konstante angreb på Skats ressourcer- år ud og år ind. Før eller siden skal regningen betales"*
- Tidligere direktør for Told og Skat, Ole Kjær i Politiken d. 9/9 2015

7.3 En ny herskende klasse

- Fra Grundloven og indtil ca. år 2.000 sad **juristerne** på "magten" i administrationerne.
- Fundamentet i den daglige ledelse var **faglighed og respekt** for lovgivningen.
- I dag er juristerne udskifter med personer med **andre uddannelser** – samfundsvidenskabelige og økonomiske "tilsat" New Public Management.
- DJØF'isering i 2. potens!

7.3 En ny herskende klasse

- *"Skridt for skridt er over halvdelen af departementscheferne rekrutteret med baggrund i **Finansministeriet**, og adskillige andre har været i **Statsministeriet**."*
- **Professor emeritus Tim Knudsen i Weekend Avisen d. 2/6 2017**

7.3 En ny herskende klasse

- **Kapitel 9 – En ny arbejdsdeling mellem finansministeriet og fagministerierne:**
- "... så det i dag reelt er **Finansministeriet**, der tager initiativ til og udarbejder det overordnede oplæg til reformer på de enkelte fagministeriers områder....
- **Peter Loft og Jørgen Rosted: "Hvem har ansvaret? – Revner og sprækker i det danske embedsmandssystem**

7.3 En ny herskende klasse

- *"Med markedsgørelsen af den offentlige sektor i form af new public management, er vi i færd med at skabe **en ny adel**: En samfundsklasse af topchefer, **der kan fejle nok så spektakulært**, uden at det får konsekvenser."*
- **Cand. mag. Niels Jespersen i Information d. 29/6 2016**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- (Forkert) påstand: I "gamle dage" udnævnte man den dygtigste fagmand til leder.
- Nu udnævnes ledere, som ikke ved noget/særligt meget om faget – ledelse er en selvstændig disciplin.
- Konsulenternes rolle ved udnævnelser?
- Konsekvens: Medarbejderne gøres til "brikker" – ikke til selvstændige individer!

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Det er på høje tid at få gjort op med den **overstyring**, som mange har opfattet som en vigtig del af konkurrencestatens ideologi"
- **Mogens Lykketoft** i DJØF-bladet nr. 14, september 2017

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Vi ønsker os ikke tilbage til en tid før nem public management. Vi mener ikke, at målstyring og benchmark er dårligt i sig selv. Men vi skal arbejde for at **modvirke overdreven styringsfiksering**, der svækker kerneopgaven."
- **Kronik 11/9 2017 i Jyllandsposten af Formænd for diverse faglige sammenslutninger herunder fx DJØF Offentlig og Dansk Magisterforening**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Kritikken af administrationsregimet er ikke uberettiget. Den reflekterer en **magtforskydning i velfærdsstaten fra professionerne til administratorer.**"
- **Rune Lykkeberg, Politikens kultureddaktør**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Det betyder, at lederne ikke for alvor behøver at beskæftige sig med **indholdet** i det, de skal lede, men blot skal sikre **rammerne** og de **overordnede retningslinjer** i form af økonomiske rammevilkår og lovgivningsmæssige retningslinjer
- (fortsættes næste side)
- **Ledelseskriser i konkurrencestaten: Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard (2015)**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Vores påstand er, at vi i dag er vidne til en **krise i den offentlige ledelse**, der for det **første** gør ledelsesopgaven vanskelig, for det **andet** resulterer i en dårlig udnyttelse af ressourcerne i den offentlige sektor og for det **tredje** skaber dårlig trivsel på de offentlige arbejdspladser"
- **Ledelseskrise i konkurrencestaten: Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard (2015)**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "DJØF med løg" – se på YouTube
- "Djøf med Løg II" handler om hvad der sker, den dag medarbejderne får nok af topledelsens managementfloskler, mellemledernes ubeslutsomhed og den uendelige konflikt om underskuddet i kaffekassen og beslutter sig for at tage sagen i egen hånd.

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Når det gælder videndeling mere generelt, så undrer det mig, at lederne (i SKAT) ikke er bedre til at opsøge deres lederkollegaer og udveksle erfaringer"
- **Afskedsinterview med direktør i SKAT
Jonatan Schloss 27/1 2016:**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- ”I dag er det **ikke** afgørende, at du udvikler en domænefaglig viden for at blive leder. Det er din **finansministerielle baggrundserfaring** og din evne til at slå hælene sammen på de rigtige tidspunkter, der gør udslaget”
- **DJØF-bladet 15/2015 – Knud Aarup:**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- I **1991**: Christopher Hood lancerer "New Public Management"
- I **2016**: Christopher Hood og Ruth Dixon – "New public management gav englænderne mindre for mere"!
- Berlingeren 13/7 2014 (Steen Hildebrandt):
 - "At leve i et KPI-helvede"

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Der er opstået en **tavshedskultur** i den offentlige sektor, hvor de ansatte bliver mødt med **intimiderende og truende svar**, når de kommer med kritik"
- **Sociolog Rasmus Willig (8/6 2016)**

POLITIKEN

DEBAT

Lørdag 7. maj 2016

Udødelige ledere og medier er ved at udslette det Europa, vi har brugt 60 år på at bygge op
 Marlene Wind, EU-professor
 Side 2



KRONIK DEBAT ANALYSE NAVNE TV

'Nu arbejder vi ikke med problemer, kun med udfordringer', 'Kom med løsningsforslag frem for kritik', 'Nu skal vi altså prøve at være positive', 'Du må ikke se problemer, men udfordringer', 'Så er det, fordi du ikke har forstået det', 'Sådan er det jo alle steder', 'Du er jo en dinosaur', 'Du er et brokkehoved', 'Du er da vist udbrændt', 'Du, hvordan går det på hjemmefronten?', 'Nu skal vi passe på, at vi ikke smitter hinanden med negativ tænkning', 'Du taler tingene ned, tal dem op', 'Du skaber en negativ stemning', 'Det er altså kun dig, der mener, at der er en konflikt', 'Behøver du at være sådan en betonsocialist?', 'Du behøver jo ikke at kunne lide dit arbejde', 'Er du ikke forandringsparat?', 'Du skal være glad for, at du har et arbejde', 'Du er vist ikke helt fremme i skoene', 'Du behøver jo ikke at kunne lide dit arbejde', 'Parker nu lige dine hjemlige problemer ved døren, før du går ind', 'Hvis du ikke kan klare at arbejde her, bør du finde et andet arbejde', 'Ja, men det er jo et vilkår', 'Sådan er det jo alle steder', 'Det er noget, vi er blevet pålagt', 'Det er bestemt andetsteds. Det har vi ikke nogen indflydelse på', 'Sådan bliver det. Der er intet at gøre', 'Vi skal ikke bruge krudt på noget, vi alligevel ikke kan ændre',

'Hvis du er utilfreds, må du sige op. Ingen er uundværlige', 'Har du nogen idé til, hvad vi skal gøre ved det?', 'Du er et brokkehoved', 'Hvad kan du selv gøre for at få det bedre her?', 'Negativitet avler negativitet', 'Du taler tingene ned, tal dem op', 'Du skal gøre op med dig selv og overveje, om der ikke er noget i vejen i privatlivet', 'Parker nu lige dine hjemlige problemer ved døren, før du går ind', 'Hvis du ikke kan klare at arbejde her, bør du finde et andet arbejde', 'Hvad har du selv gjort?',

'Hvis du ikke er med, er du imod os', 'Du må ikke se problemer, men udfordringer', 'Så er det, fordi du ikke har forstået det', 'Du, hvordan går det på hjemmefronten?', 'Hvad er dit forslag? Hvad kan du gøre?', 'Parker nu lige dine hjemlige problemer ved døren, før du går ind', 'Nu skal du passe på med, hvad du gør til et problem', 'Det er noget, vi er blevet pålagt', 'Det er bestemt andetsteds. Det har vi ikke nogen indflydelse på', 'Sådan bliver det. Der er intet at gøre', 'Du er et brokkehoved', 'Du er jo en dinosaur', 'Sådan er det jo alle steder', 'Det er noget, vi er blevet pålagt', 'Det er bestemt andetsteds. Det har vi ikke nogen indflydelse på', 'Sådan bliver det. Der er intet at gøre', 'Det er en virkelighed, vi ikke har indflydelse på', 'Vi skal ikke bruge krudt på noget, vi alligevel ikke kan ændre', 'Forandringerne er kommet for at blive, så I kan lige så godt vænne jer til det', 'Nu skal vi ikke gøre et større nummer ud af det', 'Jeg kan ikke styre jeres arbejde. I skal jo have viljen til at udføre arbejdet', 'Den kritik vil jeg ikke stå på mål for. Det er jeres eget ansvar', 'Jeg vil overhovedet ikke høre om problemer. Du skal komme med løsningsforslag', 'Lad være med at være negativ, vær konstruktiv'...

CHEFSPROG: Hvor gang Rasmus Willig i de seneste syv år har talt for forening af offentligt ansatte, har han hørt deltagere, som at skrive de sætninger ned, som de selv har hørt fra deres chef. Her er et udvalgt.

Chefer kræver kritikere i den offentlige sektor

Sygeplejersker, pædagoger, lærere og politibetjente følger med god grund, at det er blevet umuligt at udtrykke sig kritisk over for forholdene på deres arbejdspladse. Kritik er nemlig ikke længere velkommen. Tværtimod bliver kritiske ansatte selv udsat for kritik og unødigt brutalisering, siger sociolog Rasmus Willig.

YTRINGSFRIHED

INTERVIEW

METTE HJØRLENG OG TAREK OMAR

er dem selv, den er gal med.

Sådan lyder det fra lektor i sociologi Rasmus Willig, der er forfatter til en række bøger om ytringsfrihed og kritik. I næste uge udkommer hans seneste bog, 'At væbne kritik', der er resultatet af syv års arbejde. Bogen dokumenterer en kultur, der præger fagprofessionerne, hvor kritik ikke længere kan handle om almene problemstillinger i arbejdslivet, men gøres til et anliggende, der har med den enkelte medarbejder at gøre.

'Der er noget helt alvorligt i vejen med arbejdsmiljøet, ja hele kulturen, på de offentlige arbejdspladser. De ansatte udsættes for konstante små doser af arsenik, for sproglig vold. De oplever, at det ikke nytter noget at kritisere særligt kritiske forhold, for kritikken bliver returneret til dem selv. Dermed bliver de strukturelle problemer på arbejdspladserne individualiseret, og der for censurerer de ansatte sig selv.'

Det lyder så voldsomt, når du taler om voldelig sprog og om arsenik. Hvad er det konkret, de ansatte udsættes for, som får dem til at tie stille?

'Så der ikke længere rigtige svar fra de-

tilslagt en form for værdi, men lige efter får besked på at have en helt anden attitude. Oplevelsen er, at man faktisk ikke er blevet taget seriøst. Det kan man forstå som en form for psykologisk vold.'

Præcis. Hvad gør det ved medarbejderne?

'Det skaber frygt, angst og usikkerhed, når man aldrig får svar på kritik, men bliver alvorligt af sætninger som 'Hvis du er utilfreds, må du sige op. Ingen er uundværlige', eller 'Du er et brokkehoved'. Det er jo intimerende og hør, når en chef pludselig inddrager medarbejderens privatliv og Læs, siger: 'Tror du ikke, du har problemer på hjemmefronten, stien du er så negativ?'

Det er klart, at man flygter af ytre sig, og at man lægger bånd på sig selv, når man udsættes for den slags. Det er intimerende, ofte truende, og en overskridelse af grænsen mellem det private og at-

rytter noget at ytre sig - og så forsvinder meningen med det hele.

Det er en hel kultur

Rasmus Willig har gennem syv år undersøgt hændelser af dette slag i offentlige virksomheder. Det er ikke bare noget, der sker på enkelte arbejdspladser. Afværgningen af kritik med sætninger som 'Inten er du med eller også er du imod' eller 'Nu må vi se fremad' og ikke være så bagtsarbejder' er blevet til en hel kultur, der massivt udsletter det psykiske arbejdsmiljø. Kulturen leverer en ny form for psykologisk tvangsarbejde, som vi alle er berørt af.

Så der er de offentlige chefer, du skylder på mig bogen?

'Ja, alle reproducerer den samme

met med den neoliberale markedsideologi, der nu hersker overalt. Altså konkurrencetaten. Denne type ideologi har bredt sig til hver eneste sektor i det offentlige. Vi må huske på, at vi har at gøre med professioner, der for 15 år siden var uet af en høj grad af autonomi, som i dag bliver detaljestyret og reguleret hvert eneste år af politikere og ministerier. Det er noget nyt hele tiden - den ene reform når knap nok at blive gennemført, før

BLÅ BOG

RASMUS WILLIG



den næste er på vej. Når medarbejderne ytrer kritik af det, lyder det svar som: 'Nu må vi jo se at få det bedste ud af det'. Det kommunikerer jo underforstået: Det er ikke godt det her, der røg pædagogikken i børnehaven sig, men der er ikke noget at gøre ved det. Det er en intensiveret konkurrence, der handler om at rejse sig op efter ethvert nederlag og begynde på en frisk. Det handler om altid at være på. Medarbejderne skal være medgående i forhold til markedets krav om konstant omstilling/parade.

Det må du uddøbe... 'Hvis du ser på pædagogerne, sygeplejerskerne, lærerne, socialarbejdere, politibetjente, så opererer de i dag på konkurrencebetingelser - skoler konkurrerer mod skoler, gymnasier mod gymnasier, hospitaler mod hospitaler om at være bedst - og de skal konstant udslette fleksibiliteten i omstillingsparathed for at kunne klare sig i konkurrencen. Men det er jo ikke meningen, at sygeplejersker skal konkurrere mod hinanden. Ellev et politibetjente skal.

Hvorfor egentlig ikke. Konkurrence kan vel være godt.

© 2016 Rasmus Willig. Bogen kan

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Kritiske medarbejdere tør ikke ytre sig på arbejdspladsen af frygt for sanktioner, fortæller flere formænd for offentligt ansatte. Offentlige chefer anerkender problematikken."
- **Peter Burhøj, Berlingske d. 15/5 2016**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Det, vi er ved at få, er en **spytslikkerkultur**, hvor omstillingsparathed, fleksibilitet og "politisk musikalitet" trumfer gamle, men sunde embedsmandsdyder som faglighed, mod og retlinedhed."
- Tidligere undervisningsdirektør Uffe Graver Pedersen, Berlingske d. 20. marts 2017

7.4 New public management / dårlig ledelse



7.4 New public management /dårlig ledelse

- ”Og på et eller andet tidspunkt tagger **bivirkningerne (af NPM)** over, fordi man har løst hovedproblemet. Derfor er vi røget for langt over i **mistillidsstyring, kontrol og registrering**, og det giver ikke mening.”
- **Adm. Direktør for Danske Regioner Adam Wolf– formand for OECD's Public Management-komite i 3 år. Information 7/11 2016**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "Det offentlige blev gjort til en **servicefabrik** i stedet for et **fællesskab**. New public management blev introduceret som en ny måde at styre det offentlige på".
- "Nye **strategier, kontrol, skemaer og registrering** i det offentlige modarbejder desuden indsatsen".
- **Fhv. direktør i Socialstyrelsen Knud Aarup i Berlingeren d. 8. oktober 2017**

7.4 New public management /dårlig ledelse

- Påstand: Nu udnævnes ledere, som ikke ved noget som helst/særligt meget om faget – ledelse er en selvstændig disciplin.
- Det er nærmest diskvalificerende at have faglig indsigt!
- Medarbejderne forhindres derved i at udfolde deres fulde faglige potentiale – det giver jo ikke anseelse hos lederen.

7.4 New public management /dårlig ledelse

- **GROFT SAGT** a la Berlingeren:
- En moderne offentlig leder er en person, som opfatter det som en succes præcist at kunne måle, registrere og dokumentere, at/når organisationen er på vej mod "konkurs".
- At "konkursen" indtræder påvirker ikke egen opfattelse af at være en moderne og dygtig leder. Et nyt lederjob venter!

7.4 New public management /dårlig ledelse

- "På samme måde, om jeg allerede har gjort det i flere andre offentlige hverv, har jeg derfor samlet, hvad jeg kunne finde om hele emnet, ordnet oplysningerne i en systematisk enhed og redigeret dem til nærværende rapport, som jeg kan bruge som en rettesnor for min administration."
- **Sextus Julius Frontinus: "Roms akvædukter" (ca. år 35)**

7.5 Fagligheden er nedvurderet

- De hidtidige uddannelser som skatterevisorer og etatsfuldmægtige var hidtil en hjørnesten i organisationen
- "Jeg behøver ikke at vide noget om det faglige – jeg er leder"!
- Svag intern og ustruktureret efteruddannelse i SKAT– det er en pligt hos revisorerne!

7.5 Fagligheden er nedvurderet

- Forskydning fra "faglighed" til "HR" – herunder fx "ekstern kommunikation"
- **Altinget d. 20/9 2017:** "Der er omkring 155 kommunikationsmedarbejdere ansat i regeringens ministerier."

7.5 Fagligheden er nedvurderet

- *"Forbedringer i den offentlige sektor opnås ikke uden faglig indsigt. Derfor er kvalitet og produktivitet faldet, efterhånden som **generalister** har indtaget hjørnekontorerne."*
- **Professor Ove Kaj Petersen, CBS i Information d. 25/8 2016**

7.5 Fagligheden er nedvurderet

- Hvor går medarbejderne hen med et fagligt problem?
- Svækket faglighed – svækket jobglæde og markeds værdi!
- ”Hvordan får jeg et chefjob?” – drop fagligheden”!

7.5 Fagligheden er nedvurderet

- "Prøver man at slå op i en tilfældigt udvalgt skattelov, vil man hurtigt konstatere, at de enkelte paragraffer har store lighedspunkter med det, flertallet af almindelige mennesker forstår ved volapyk"
- **Peter Loft: "Behøver det at være så indviklet?"**

7.6 Kontrakter og bonusordninger

- Hvorfor skal man have en bonus for at passe det arbejde, som man er lønnet for at udføre?
- Besynderlige eksempler på resultatbonus, fastholdelsesbonus, fratrædelsesbonus!
- Kan resultere i suboptimering!
- Det er kun ledelsen – og ikke medarbejderne – som får bonus!

7.6 Kontrakter og bonusordninger

- *"(Skats tidligere direktør) Jesper Rønnow forsvarede sig med, at han ikke kendte til omfanget af problemerne, samtidig med, at han modtog 100.000 kr. i bonus for at have implementeret EFl."*
- **Cand. mag. Niels Jespersen i Information d. 29/6 2016**

7.6 Kontrakter og bonusordninger

- *"Stigning på fjerde år: Statens chefer forgyldes med **fratrædelsesbonus**" – i 2016 158 mio. kr.*
- **Altinget, Kasper Frandsen og Sine Riis
Lund d. 8/9 2017**

7.6 Kontrakter og bonusordninger

- *"Bonusordningerne kan bedst betegnes som **korruption**, der netop defineres som misbrug af offentligt embede til privat vinding. Det er blot lovligt i dagens Danmark."*
- **Cand. mag. I historie og samfundsfag
Christian Foldager i Berlingske d. 3/9 2017**

7.6 Kontrakter og bonusordninger

- ”*Grådigheden* er gået over gevind.”
- (-om bonusordninger i det **private** erhvervsliv)
- **Per Stig Møller i Berlingske d. 10/3 2017**

7.7 For svage ministre



Kristian Jensen	Troels Lund Poulsen	Peter Christensen	Thor Möger Pedersen	Holger K. Nielsen	Jonas Dahl	Morten Øster- gaard	Benny Engel- brecht	Karsten Lautitzen
2/8 04 23/2 10	23/2 10 8/2 11	8/3 11 3/10 11	3/10 11 16/10 12	16/10 12 12/12 13	18/12 13 3/2 14	3/2 14 2/9 14	2/9 14 28/5 15	28/6 15 ???

7.7 For svage ministre

- 9 ministre fra 2004 – 2017
- Fravær af modenhed, livserfaring og uddannelse!
- Vanskeligt ved at takle stærke departementschefer!
- Skatteministeriet er ikke et "fint" ministerium!
- Reelt "i lommen" på Finansministeriet!

7.7 For svage ministre

- *"**Finansministeriets magt er eksploderet** og har reduceret de øvrige ministerier til rene vasaller. Overalt strækker ministeriets fangarme sig.*
- *Det har medført er **devaluering af fagfolk** i hele den offentlige sektor."*
- **Professor emeritus Tim Knudsen i Weekend Avisen d. 2/6 2017**

7.7 For svage ministre

- "Og disse ændringer gør det efter vores opfattelse berettiget at spørge, **om embedsmandssystemet fortsat fungerer tilfredsstillende**;
- om det fortsat lever op til idealet om **sidestilling af faglig og politisk rådgivning...**"

- **Peter Loft og Jørgen Rosted: "Hvem har ansvaret? Revner og sprækker i det danske embedsmandssystem**

7.7 For svage ministre

- "Skiftende statsministre har sjoflet Skatteministeriet og gjort det til legeplads for **politiske nybegyndere**, mener David Trads.
- - efterlyser politikere med **erfaring fra andet end politik.**"
- **David Trads, Altinget d. 30/8 2016**

7.7 For svage ministre

- "Politikere og embedsmænd skrabes bunden!"
 - 1. Jordemødre
 - ...
 - 19. Embedsmænd
 - ...
 - 25. Politikere
- **Altinget d. 14/9 2017, Emma Qvirin Holst**

7.8 Samspil med konsulenter

- *"Helt overordnet tror jeg, at der bliver brugt for mange penge på konsulenter"*
- **Michael Pram Rasmussen, afdækket bestyrelsesformand i A.P. Møller - Mærsk i Berlingske d. 3/4 2017**

7.8 Samspil med konsulenter

- *"Statens udgifter til Kammeradvokaten er på syv år steget fra 230 mio.. kr. til 426 mio.. kr. viser ny opgørelse. Hovedparten bliver brugt af Skatteministeriet."*
- **Morten Munkholm i Berlingske d. 11/5 2017**

7.8 Samspil med konsulenter

- SKAT har et betydeligt antal jurister ansat – hvorfor kan de ikke lave det meste af arbejdet i stedet for Kammeradvokaten? – det kan de i Sverige!
- Management konsulenter medvirker ved ansættelse af ledere. Da de ikke har ekspertise på det faglige, så lægges der kun vægt på "ledelse" – som også anses for den absolut vigtigste kompetence!

7.8 Samspil med konsulenter

- De konsulent-udnævnte ledere bruger konsulenterne ved alle væsentlige ledelsesmæssige udfordringer
- – så slipper lederne også for ansvaret!
- - og ”ringen er sluttet!”

7.8 Samspil med konsulenter

- *"Hvordan kan det være, at ministeren har sat konsulenthuset Deloitte til at **evaluere** ..., når det var Deloitte, ... der udarbejdede de **forretningsgange**, ... og frygter ministeren ikke, at man ikke får et retvisende billede, når **et konsulenthus sættes til at evaluere sine egne anbefalinger.**"*

Skatteministeriets svar på S 1041(2016-17)

7.9 Ingen har ansvaret

- *"Kig op for at placere ansvaret for skandalen i Skat"*
- **Professor Peter Skærbæk, Institut for Regnskab og Revision, CBS**
- *"Danskernes milliarder er forsvundet i Skats skandaler: Men ingen af de ni ministre bliver stillet til ansvar."*
- **Martin Borre i Berlingske d. 28/4 2017**

7.9 Ingen har ansvaret

- "For det er **reformen fra 2005**, der er årsagen til **de store problemer**.
- Her var det daværende **indenrigsminister Lars Løkke Rasmussen** og **finansministrene Thor Pedersen og efterfølgende Claus Hjort Frederiksen**, der stod bag reformen
- Samtidig var **Kristian Jensen**, der var skatteminister dengang den direkte ansvarlige."
- **Martin Krasnik, Weekendavisen 28/4-17**

7.9 Ingen har ansvaret

- *"Her var det tydeligt for alle implicerede, at inddrivelsen i Skat var i opløsning. Alligevel fortsatte de nye magthavere med at skære ned i personalet, igen adviseret af konsulenter. **Den ansvarlige er særligt finansminister Bjarne Corydon, flankeret af hans chef, Helle Thorning-Schmidt.**"*
- **Martin Krasnik, Weekendavisen 28/4-17**

7.9 Ingen har ansvaret

- *"Anders Fogh Rasmussen bærer det primære ansvar for Skats historiske deroute."*
- (Artiklen tager udgangspunkt i selskabstømningerne i 1980'erne – og tiden frem)
- **Henning Tjørnehøj i Weekendavisen 5/5 2017**

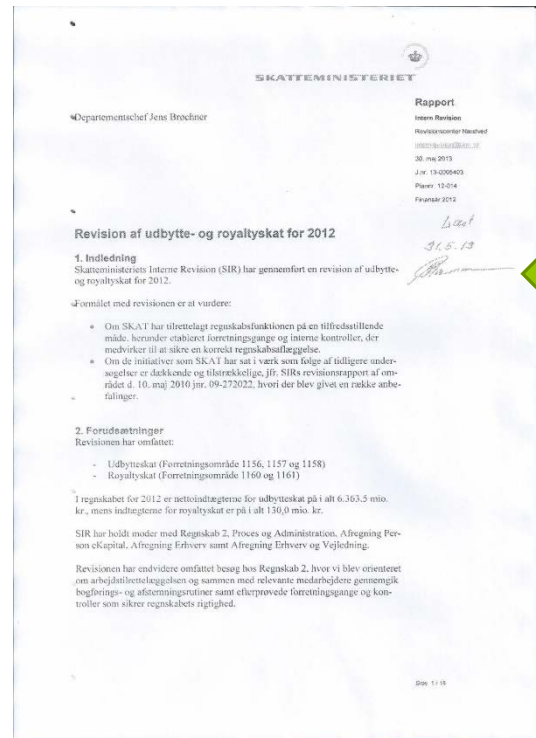
7.9 Ingen har ansvaret

- ”Ansvaret for *politiske skandalesager* ender i stigende grad hos embedsmænd, men *årsagerne til, at skandalerne overhovedet opstår, bliver overset* påpeger Mark Blach-Ørsten, der forsker i skandaler”
- **Lars Lønstrup, Djøf bladet 11/3 2016**

7.9 Ingen har ansvaret

- ”Jeg fik aldrig læst kritisk rapport”
- Den 30. maj 2013 sendte Skatteministeriets Interne Revision (SIR) en kritisk revisionsrapport om manglende kontrol og risikoen for risiko for **svindel med udbytteskat** direkte til Skatteministeriets øverste embedsmand, **departementschef Jens Brøchner**.
- **Finans 29/8 2015**

7.9 Ingen har ansvaret



7.9 Ingen har ansvaret

- *Skatteministeriets departementschef frabad sig kulegravning*
- *Skatteministeriets departementschef skrev i juli til Rigsrevisionen, at man burde udskyde kulegravningen af ministeriet.*
- **Metroexpress 17/12 2014**

7.9 Ingen har ansvaret

- Lone Strøm svarer dog, at Rigsrevisionen ikke kan udskyde den omfattende undersøgelse, da man er blevet bedt om at lave den af Folketingets statsrevisorer.
- Her forstår formand Peder Larsen (SF) på ingen måde departementschefens ageren.
- »Det er mig fuldstændig uklart, hvordan en departementschef kan få sig selv til at skrive, om vi vil droppe undersøgelsen. For det første er det ikke noget, han skal blande sig i, og for det andet fik det os jo til for alvor at ønske den undersøgelse. Så må der jo netop være noget galt,« siger han.

7.9 Ingen har ansvaret

- *"Hvis en borger klager til chefen over sagsbehandlingen, så svar ikke, men find en lavere rangeret person til at svare."*
- *(Sagen med Økonomisk Stabilitet!)*
- **Statsautoriseret revisor Ebbe Ravn, Berlingske
10/5 2017**

7.9 Ingen har ansvaret

- Undersøgelseskommissionen om SKAT (2017):
- *"7. Undersøgelseskommissionen skal efter lov om undersøgelseskommissioner § 4, stk. 4 foretage retlige vurderinger til belysning af, om der foreligger **grundlag for, at det offentlige søger nogen draget til ansvar.**"*

7.10 Hvem – og hvad - er den udøvende magt

- Ministeren er øverste chef i ministeriet
- Ministeren fremsætter lovforslag – ofte reelt en del af den **lovgivende** magt!
- ”Vores væsentligste opgave er at beskytte ministeren”!
- Hvordan skal en embedsmand i statsadministrationen (ctr. i kommunen) så agere som den **udøvende** magt?

7.10 Hvem – og hvad - er den udøvende magt

- *"Hvor sagerne før som regel havde deres årsag i konkrete og enkeltstående fejl, drejer flere af de aktuelle sager sig om, hvorvidt **embedsmændene politiserer** og lader faglighed, sandhed og korrekt administration underkaste **politiske hensyn.**"*
- **Peter Loft og Jørgen Rosted: "Hvem har ansvaret"**

7.10 Hvem – og hvad - er den udøvende magt

- "Syv centrale pligter -for embedsmænd i centraladministrationen" – F
- Finansministeriets 17/9 2015, KodexVII
- Kodekset består af **syv centrale pligter** for embedsmænd i centraladministrationen, som udfører ministerbetjening i en eller anden form.

7.10 Hvem – og hvad - er den udøvende magt

1. Lovlighed
2. Sandhed
3. Faglighed
4. Udvikling og samarbejde
5. Ansvar og ledelse
6. Åbenhed om fejl
7. Partipolitisk neutralitet

7.10 Hvem – og hvad - er den udøvende magt

- Særligt fra (5) "Ansvar og ledelse":
- Embedsmænd skal gøre deres overordnede **opmærksom på en tvivl om lovligheden** af en handling eller tvivl om faglige spørgsmål eller overholdelse af sandhedspligten, så den overordnede kan tage stilling hertil. Ved uenighed skal en embedsmand som hovedregel **efterleve den overordnede's afgørelse**.
- **Embedsmænd skal sige fra**, hvis det er klart, at en chef giver ordre til ulovlige handlinger eller brud på sandhedspligten. Hvis chefen fastholder sin ordre, skal embedsmanden underrette chefens umiddelbart overordnede om forholdet, samtidig med at chefen underrettes herom.

8 Nogle udvalgte sager

	EFI	Helle T-S	Ejendom	Udbytte
7.1 Overordnet politik	x	x	x	x
7.2 Tidlige gevinster	x		x	x
7.3 Ny herskende klasse	x			
7.4 NPM/ dårlig ledelse	x	x	x	x
7.5 Nedvurd. faglighed	x	x	x	x
7.6 Kontrakter og bonus	x		x	x
7.7 Svage ministre	x			
7.8 Konsulenterne	x			
7.9 Ingen har ansvaret	x		x	x
7.10 Udøvende magt		x		

9. Er SKAT på rette kurs?

- ◉ Hvornår startede det med at gå galt?
- ◉ Burde skattekontrollen være blevet i kommunerne – fjernt fra ministerierne?
- ◉ Lovgivende – udøvende – dømmende!
- ◉ Er der retssikkerhed, når Skats kontrol er reduceret?
- ◉ Hvad har det kostet af halvere antallet af ansatte i SKAT?
- ◉ Hvad sker når de gamle skatterevisorer fratræder?

9. Er SKAT på rette kurs?

- Skats indsatsstrategi –tillid til **borgerne**, men ikke til de **ansatte**, som måles og vejes!
- **Bør der ansættes flere skattefolk:** "... mens kontrolomkostningerne for selvstændige overstiger de beregnede merindtægter med 2.050 kr. i gennemsnit".
- **SAU 2015-16, spg. 210**

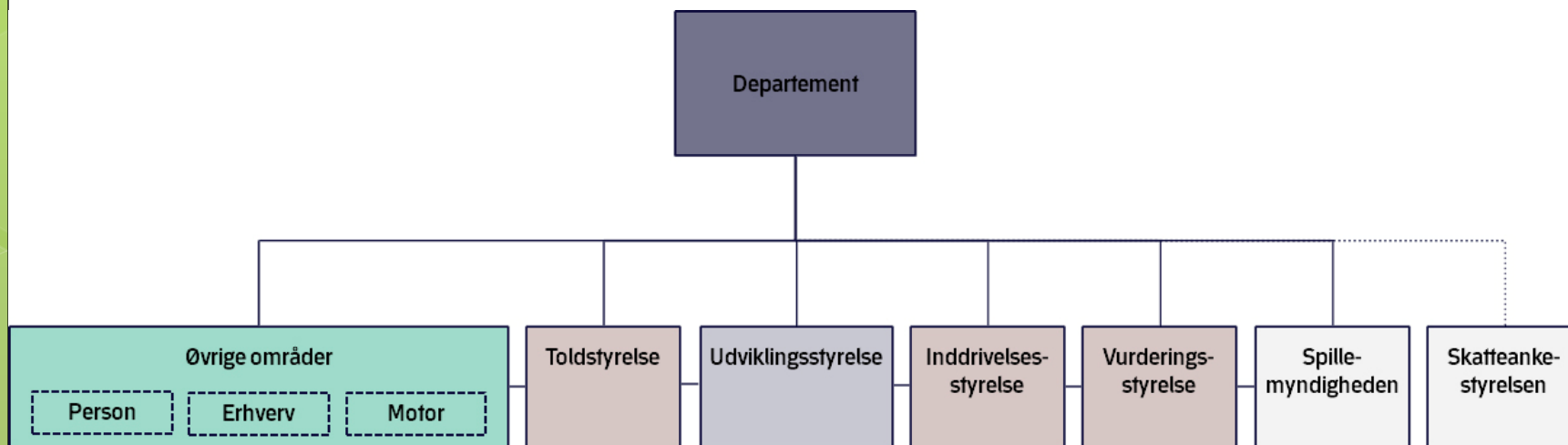
9. Er SKAT på rette kurs?

- "Ansvaret for politiske skandalesager ender i stigende grad hos embedsmænd, mens årsagerne til skandalerne overhovedet opstår, bliver overset.
- **DJØF-bladet 1016-05 (Mark Blach-Ørsten)**
- "Og hvorfor har det ikke vagt den fjerneste opmærksomhed endsige kritik, at såvel Anders Fogh Rasmussen som Kristian Jensen unddrog sig besvarelser af spørgsmål om deres ansvar for, at ... skatteinddrivelse... **i dag er mere end nødlidende**"
- **Berlingeren 14/3 2016 (Henning Tjørnehøj); Tv-udsendelserne i 2016 -"Skeletterne ud af skabet")**

9. Er SKAT på rette kurs?

- "SKAT bliver fremover erstattet af **syv nye specialiserede styrelser** med hver deres kerneopgave. I den proces fordeler vi størstedelen af de mange nye hovedkvarterer uden for København, og vi flytter en række eksisterende arbejdspladser ud i landet. "
- **"En skatteforvaltning i hele Danmark",
Finansministeriet, juni 2017**

9. Er SKAT på rette kurs?



9. Er SKAT på rette kurs?

- I 2005 høstede man **stordriftsfordelene**.
- I 2018 høster man "**smådriftsfordelene**".
- I 202x vil man konstatere, at tiltagene fra 2018 ikke virkede!!
- "Ingen" tror på den nye struktur!!!

10. Var det sjovt?

Zise 2013. nr.1 (Anders Lützhøft):

”Strejftog i en kommunal ligningssekretærs erindring”

- Pigerne var kønnere
- Julefrokosterne var bedre
- Sne om vinteren og sol om sommeren
- PC-en var ikke opfundet
- Der var nogle sjove originaler på kontoret

10. Var det sjovt?

stempel, hvor der stod "Vend" - det blev brugt på et notats side 1 for at markere, at der også stod noget på bagsiden.

Computerens indtog

Som nævnt havde den elektroniske lommeregner netop gjort sit indtog, da jeg startede som ung "sekretær", som det hed dengang. Men computeren til kontorbrug var endnu ikke opfundet, så alt skrivearbejde blev klaret med skrivemaskine og papir.

Det er dog ikke helt korrekt, da Københavns Folkeregister på et meget tidligt tidspunkt indkøbte en hulkortmaskine, som dengang var det tætteste man kom elektronisk databehandling.

Ligningsmæssige forhøjelser blev klaret ved, at ligningssekretæren på et sæt

gennemskrivningspapir - og ved hjælp af en rejseskrivemaskine - udfærdigede den ligningsmæssige ændring. Teksten lød eksempelvis noget i retning af:

Selvangivet indkomst	100.000 kr.
Fradrag for befordring mellem hjem og arbejdssted	5.000 kr.
Fradrag, korrekt opgjort, 220 dage á 15 kilometer	3.000 kr.
Skattepligtig indkomst herefter	102.000 kr.

Side 1 i gennemskrivningssættet blev sendt til borgeren, mens resten af kopierne - efter tilføjelse af feltkode - blev brugt til at sikre, at forhøjelsen "slog igennem" og udløste en ny "slutopgørelse". Ja den gang hed det "slutopgørelse" - det blev senere ændret til "årsopgørelse" for at



Den unge sagsbehandler Anders Lützhoft i arbejde januar 1979.

Afslutning

- **Hvad er konklusionen?**
- **Håber det kan give anledning til debat** – om SKAT – og også om andre dele af den offentlige (og private?) sektor (sygehusvæsenet, den sociale sektor, store IT-systemer, fiskekvoter, landbrugspakken osv.)
- **Nogen spørgsmål?**
- **Tak for lydhørheden** 😊

Kontaktoplysninger

- **Aftaler om:**
- nærværende foredrag samt
- foredrag om skattefaglige emner
- kan aftales med Anders Lützhøft på
- mail til: Magus@post10.tele.dk

EG HAR EN I RØRET, HAN VIL TALE MED SIN KOLLEGA
ER DER NOGEN FRA SKATTEVÆSENEN TIL STEDE?

