



Peter Nicolaisen
Partner i Bioss og Lederskab

Bare urolig, SKAT er ikke holdt op med at producere skandaler

Så længe ledelsen i SKAT ikke får tilført mere ledelseskapacitet og lærer at sondre mellem det komplicerede og det komplekse vil skandalerne fortsætte.

Selv om skatteministerens redningsplan "**SKAT ud af krisen**" få uger efter lanceringen i september blev efterfulgt af endnu en SKATdaleom for meget opkrævet ejendomsskat gennem mange år, har der siden været forholdsvis stille omkring SKAT. Det vil ikke vare ved.

Redningsplanen var ministerens og SKAT's svar på sensommerens skandaler om EFI og refusion af skat på aktieudbytte. Planen indeholdt fyringer af de ansvarlige chefer på niveauerne under direktøren, tilførsel af ekstra penge, flere sagsbehandlere og mere it-ekspertise samt en dybdegående gennemgang og i sin yderste konsekvens mulig udskiftning af alle it-systemer. En sådan plan skal selvfølgelig have tid til at blive konkretiseret, blive implementeret og vise sin virkning.

Problemet er efter min vurdering imidlertid, at planen ikke vil virke. Den nuværende stilhed er stilhed før stormen. Den næste skandale fra SKAT kommer inden for få år (og man kan derfor kun håbe, at den næste gang kommer den almindelige skatteyder til gode).

Den næste skandale kommer, fordi hverken redningsplanen, de i efteråret offentliggjorte anbefalinger til god embedsmandsførelse fra Bo Smith-udvalget eller for den sags skyld Statens IT-projektråd kan kurere SKAT's grundlæggende sygdom: den manglende beslutningskapacitet. Skandalerne, inklusiv de fejlbehæftede it-systemer, er blot symptomer.

Sagt på en anden måde er de fejlbehæftede it-systemer symptomatiske for de dysfunktionelle hierarkier af menneskelige vurderinger og beslutninger, som it-systemerne er indlejret i og er et resultat af.

Den ene skandale vil derfor fortsætte med at følge den anden, så længe den sondring ikke forstås og adresseres, hvilket den ikke er blevet i ovennævnte plan, udvalg og organ. I stedet ordinerer man symptombehandlende tiltag, og det bliver patienter som bekendt ikke raske af: Hovedpinepiller tager smerten midlertidigt, men behandler ikke den skæve ryg, som er årsag til hovedpinen.

SKAT mangler lederskab

Havde man i stedet lagt vægt på at få tilvejebragt tilstrækkelig menneskelig beslutningskapacitet på alle niveauer i SKAT's organisation, ville vi i løbet af få år stå med en offentlig virksomhed, som selvfølgelig lavede fejl, men ikke tilbagevendende producerede nye skandaler, og som ville være kendt for sin driftssikkerhed og evne til at udvikle sig sammen med det samfund, virksomheden er en afgørende støttepille i.

Lidt bredere kan man sige, at den arbejdsgruppe, som udarbejdede redningsplanen for ministeren, sandsynligvis vil bidrage til at fikse det eller de konkrete it-systemer, som den er blevet bedt om at kulegrave. Men det hjælper ikke SKAT med at flytte sig til et sted, hvor virksomheden ikke igen udvikler skandaløse it-systemer.

Det bunder i tre forhold:

1. It-systemer er komplicerede, og den virkelighed, de skal fungere som en del af, er kompleks. Forståelsen og konsekvenserne af den forskel – mellem kompliceret og kompleks – er ikke indeholdt i kriseplanen.
2. It-systemer er perfekte, i den forstand at de gør lige præcis det, man beder dem om. Derfor er det de bagvedliggende menneskelige beslutninger og vurderinger, som er mangelfulde, når det går galt. Ud over at fyre nogle chefer fortøner denne vigtige sondring sig ligeledes i redningsplanen.
3. Der er i situationer som denne typisk blevet gennemført nye regelkodekser, anbefalinger og lederuddannelser a la de femten anbefalinger i Bo Smith-udvalgets rapport "Embedsmanden i det moderne folkestyre". Anbefalingerne kan være udmærkede, men de løser ikke SKAT's problem.

Skeln mellem kompleks og kompliceret

Sondringen mellem kompleks og kompliceret er relevant her og i mange andre ledelses- og virksomhedssammenhænge, fordi de to begreber skal forstås helt forskelligt og håndteres af forskellige persontyper. Lad os se nærmere på det med SKAT's vanskelige situation som gennemgående eksempel.

Det komplicerede har én korrekt og eneste løsning. Det har det komplekse ikke. Det komplekse kan kun udredes, forstås og håndteres, så man sandsynliggør en ønsket udvikling. Men ikke mere end det. Man kan ikke på beslutningstidspunktet fejre at have gjort det rigtige, for det kan man ikke vide. Det afhænger af uforudsigelige fremtidige udviklinger.

SKAT's sammenfiltrede og op til 50 år gamle systemer af kode, software og data er udelukkende komplicerede. De kan filtreres op og rettes. Ikke af ret mange, i dette tilfælde sandsynligvis kun af ganske få. Vi fascineres generelt af eksperter, der kan udrede det komplicerede. De kan udtænke det bedste næste træk i skak, kortlægge dna, opstille regnskaber for verdens største virksomheder og finde hoved og hale i et indviklet it-system i SKAT. De bedste eksperter har typisk en høj intelligenskvotient og har arbejdet i mange år inden for deres felt. De er uundværlige, men de er – og det er vigtigt – ofte ikke ret gode beslutningstagere.

Dygtige beslutningstagere har vi f.eks. brug for, når vi som borgere i samfundet og medarbejdere i virksomheder er afhængige af, at cheferne vurderer, tager stilling til og beslutter i forhold til komplekse forhold. Det komplekse er kendetegnet ved flertydighed, usikkerhed, uklarhed, kaos og lignende. Det er der intet af i et it-system. Komplexitet optræder typisk i sammenhænge, som omhandler fremtidige udviklinger eller menneskers og grupperes reaktioner.

Man kan sige, at det komplekse beskriver det, der i vurderings- og beslutningssammenhænge står tilbage, når det komplicerede er kortlagt. Et aktuelt eksempel er, hvordan stater og virksomheder med interesser i Mellemøsten skal agere i forhold til sammenhængende udviklinger i borgerkrigen i Syrien, den vestlige verdens forsøg på tilnærmelse til styret i Teheran, IS' barbariske fremfærd i hele regionen, de afledte flygtningestrømme til Europa, påvirkningen af verdensmarkedspriserne på olie og andre energiformer etc.

Så komplekse er beslutningerne i SKAT ikke. Men de er blevet mere komplekse, end de var for blot ti år siden, sådan som beslutninger generelt er blevet det på ledelsesgangene i de fleste offentlige og private virksomheder. Den igangværende overgang, fra industrisamfund til digitalt samfund, fra den fysiske til den virtuelle verden, fra nationale rammer for lovgivning og statslig styring til globale og grænseoverskridende sammenhænge og løsninger, løfter kompleksitetsniveauet for de overordnede beslutninger, der skal forstås og træffes i en offentlig virksomhed som SKAT.

Hvis ikke stigningen i kompleksitet besvares af et tilsvarende løft i beslutningskapaciteten i ledelseshierarkiet, vil hverdagen på alle niveauer være præget af personer og grupper, som finder de beslutninger, de skal forstå og træffe, uoverskuelige. De tre skandaler i SKAT i løbet af 2015 tyder på denne form for organisatorisk dysfunktionalitet i organisationen.

Den situation kan nok så mange regelkodekser ikke rette op på. Bo Smith-udvalget anbefaler f.eks. bedre pressehåndtering, bedre beskyttelse af embedsmænd, nye undersøgelsesformer af embedsmænd, flere offentlige høringer ved større reformer, årlige evalueringer af alle disse nye tiltag og styrket politisk (men ikke embedsmandsmæssig) beslutningstagning. Alle femten anbefalinger kunne være skrevet i det forrige årtusinde. Dengang måske med stor effekt, men ikke nu og fremover i en tiltagende kompleks verden, hvor anbefalingerne mere end noget andet fremstår bedagede og defensive.

I SKAT er der brug for personer i ledelseshierarkiet, som visionært og med overblik kan sætte rammerne for blandt andre eksperter i systemdesign og kodning ved at forstå, hvilke samfundsudviklingsmæssige, lovgivningsmæssige og teknologiske udviklinger, som systemerne skal fungere i i fremtiden. Disse beslutningstagere vil i SKAT – som alle andre steder – være ingens helte i en tid, hvor man er mere optaget af dag-til-dag-pressehåndtering, symbolpolitik og slagkraftighed. Til gengæld vil de i fremtidens historieskrivning blive hyldet som fremsynede.

Sådanne beslutningstagere indbilder sig ikke naive forestillinger om enten rigtigt eller forkert. De forsøger at navigere i en stadig forandrende verden af udviklinger, hvori de bestræber sig på at forstå og vurdere betydning og vigtighed og på den baggrund træffe beslutninger for de mennesker, virksomheder og som her vigtige samfundsopgaver, de har fået ansvaret for.

Denne beslutningstagerkapacitet – evnen til at håndtere kompleksitet, ikke at forenkle den, for det kan man kun med det komplicerede – er typisk ikke til stede i tilstrækkeligt mål i virksomheder, som tilbagevendende producerer skandaler eller bare gennemgående middelmådighed. Beslutningstagerne i sådanne virksomheder kan ikke forstå, vurdere og beslutte i forhold til den komplekse virkelighed, de er en del af. Derfor træffer de dårlige beslutninger og indretter en virksomhed, som strukturelt, bemandings- og samarbejds-mæssigt gør det samme. Det har intet med it-systemer at gøre, ud over at det betyder, at de beslutninger, der træffes om disse, gennemsnitligt er dårlige og i visse situationer katastrofale.

Vi kan kun håbe, at den nuværende stilhed faktisk er udtryk for, at den øverste ledelse i SKAT adresserer disse forhold. Hvis ikke, så er det om igen, og gerne efter denne opskrift: 1. Adressér og forstå, hvilken rolle, hvilket formål og derfor hvilket arbejde i en kompetencetrekant af viden, færdigheder og (beslutnings)kapacitet SKAT's chefer og medarbejdere skal håndtere nu og i fremtiden. 2. Strukturér, indret og bemand organisationen i overensstemmelse hermed.

Før det sker, vil SKAT med eller uden kodekser, lederuddannelse og ekstra ressourcer skabe mangelfulde systemer og alt det andet, som kommer af dårlige beslutninger.

Peter Nicolaisen, 27. januar 2016, Mandag Morgen