

Vi trænger til de positive historier...

Arbejds miljø II: Skattecenter København har faktisk gjort ganske meget for at forbedre arbejdsmiljøet - og skattedirektør Johnny Hansen har derfor svært ved at genkende en del af det, der fremgik af artiklen i forrige nummer af Dansk Told & Skat. Men samtidig opfordrer han også til at starte på en frisk og se fremad for at få gang i udviklingen og de positive historier.

Far er ikke ked af det - far er skuffet!

Var det ikke fordi, der i positiv forstand netop *ikke* er meget "far" - på den konservative, alfaderlige og alvidende måde - over skattedirektør Johnny Hansens måde at agere på, så ligger det faktisk snublende nært at bruge den gamle, folkekomiske "Walter & Carlo-agtige" replik.

Men Johnny Hansen, som er direktør for Skattecenter København - landets største med omkring 1.200 ansatte - indrømmer, at han faktisk *blev* ked af det, da han læste artiklen "Når facaden krakellerer" i forrige nummer af Dansk Told & Skat.

"Jeg synes ikke, det er rigtigt, når medarbejderne påstår, vi stort set ikke har gjort noget", siger Johnny Hansen.

Jeg tager ansvaret

Artiklen kommer ind nogle konkrete problemer - bl.a. at nogle medarbejdere er "grounded" og derfor ikke kan få lov til at flytte. Til eksemplet med en medarbejder fra bogholderiet må Johnny Hansen melde pas, da ansvaret for den opgave er placeret i Ballerup. Men generelt understreger Johnny Hansen, at hans budskab til sine ledere har været, at han ikke ønskede at være kendt på "røde felter" med "groundede" medarbejdere i den jobbørs, der efter ønskerunden blev oprettet ved SKAT Nordsjælland-København.

"Der var måske 10 medarbejdere her ved København, der gerne ville noget andet - men kan vi ikke leve med det, når vi er 1.200?", konstaterer Johnny Hansen - og tilføjer, at han bestemt tror på, at frivillighed i forbindelse

med besættelse af jobfunktionerne gavner motivationen.

"Jeg vil hellere flytte opgaver end flytte medarbejdere mod deres vilje", understreger Johnny Hansen - og henviser til SKAT Øresund og udlandsområdet som et eksempel på, hvor det via dialog med medarbejderne er lykkedes at få besat opgaverne, så der kommer balance mellem ressourcerne og opgavernes omfang. Men tilføjer, at der en gang i mellem er andre, som bestemmer, at der skal flyttes medarbejdere mod deres vilje - som med Betalingscentret og kundecentrene.

Han peger på, at Skattecenter København fra starten har været belastet af hele tiden at være underbemandet med 50-100 medarbejdere - et forhold der gør, at der nu er igangsat en analyse af dimensioneringen af skattecentrene på landsplan.

"Jeg håber meget, det kan være med til at skabe balance mellem de folk vi er, og de opgaver, vi skal løse", siger Johnny Hansen - og tilføjer, at det er hans opgave at skabe en balance, så medarbejderne ikke bliver slidt ned.

"Derfor tager jeg også ansvaret for de opgaver, der ikke bliver lavet", fortæller Johnny Hansen - og peger på, at Skattecenter København har været igennem en runde, hvor alle arbejdsopgaver er blevet prioriteret. De "grønne" opgaver, der skal udføres. De "gule", der så vidt muligt skal udføres. Og endelig de "røde" arbejdsopgaver, som *ikke* skal udføres, med mindre der er tid til det. Til gengæld tager skattedirektøren så også ansvaret for, at disse arbejdsopgaver *ikke* bliver udført.

Kassefunktionen på Sluseholmen er et andet eksempel, der bliver fremhævet i artiklen. Her slår Johnny Hansen fast, at da kasserne i SKAT generelt skal afskaffes i løbet af 3-4 år, så vil han ikke bruge 500.000 kr. til ombygning af lokalerne på Sluseholmen. Men kravet om sikkerhed er bestemt blevet hørt, ligesom der har været en løbende dialog om forhold med både medarbejdere og organisationerne - og derfor bliver kassefunktionen i stedet samlet på Tagensvej, som i forvejen opfylder sikkerhedskravene.



Startproblemer med indretning

Lokalemæssigt startede Skattecenter København næsten på bar bund. Ganske vist har man stadig de gamle "statsadresser" på Tagensvej, Finsensvej og i lufthavnen, men når de sidste medarbejdere snart flytter fra Artillerivej, er den sidste af de gamle kommunale adresser forladt.

Det betød, at der hurtigt skulle findes nye og blivende lokaler til halvdelen af medarbejderne. Valget faldt på lokaler på Sluseholmen i Københavns sydhavn. Lokaler, der havde stået tomme i fem år, og som derfor stort set skulle indrettes fra bunden.

"Jeg synes, at det var vigtigt, at det nye Skattecenter København startede på "neutral" grund - og samtidig var det selvfølgelig heller ikke uvæsentligt at kæmpe for, at staten kunne spare 55 mio. ved at komme ud af Gyldenløvesgade (Københavns Skattevæsenes ejendom, red.) og ind i det her hus. Men der er stadig mange ting at arbejde med, for det er et helt nyt hus", siger Johnny Hansen - og tilføjer, at hans medarbejdere i den hektiske fusionstid knoklede i døgn drift for at få den nye lokalisering på plads.

"Set i det lys, synes jeg, vi er kommet utroligt langt - og trods omflytninger af 1.100 mand har vi næsten fra første dag magtet at levere den produktion, som vi skulle. Det er en rigtig flot indsats, der er lagt fra medarbejderne."

Omkring halvdelen af de nye lokaler er storrum - og her medgiver Johnny Hansen, at der har været startproblemer med indemiljøet.

"Men nu har vi afsat 4,3 mio. kr. til at forbedre ekspeditions miljø og storrum - bl.a. med hensyn til de forhold, der er peget på i forbindelse med APV'en."

Omkring 2,3 mio. kr. er gået til forbedringer af ekspeditions miljø på Sluseholmen og Tagensvej - mens andre 2 mio. kr. bruges til forbedringer ved, at medarbejderne har mulighed for at vælge de møbler, skillevægge, interiør m.v., de har brug for, ud fra et pointsy-

stem. I en proces, hvor såvel medarbejder- som sikkerhedsrepræsentanter har været involveret.

"Jeg fornemmer, at medarbejderne er meget glade for på den måde at være med til at beslutte, hvad det er, de har brug for", siger Johnny Hansen.

Svære forhold i lufthavnen

Forholdene i Københavns Lufthavn er et ganske særligt kapitel. Her har SKAT-medarbejdere deres daglige arbejdsplads - men i lokaler, der er stillet til rådighed af Københavns Lufthavn. Og det har været svært at få ændringer igennem i lufthavnen, fortæller Johnny Hansen, hvis ledere har deltaget i et hav af møder for at forbedre forholdene for medarbejderne i lufthavnen. Blandt andet omkring etablering af en flugtvej i ankomsthallen, som langt om længe lykkedes.

"Men i relation til lufthavnen kan jeg kun skubbe på", siger Johnny Hansen - og tilføjer, at han i samarbejde med lederne i toldsøjlen gennem længere tid har arbejdet på at få nye lokaler til smuglerikontrollen, som har været placeret under kummerlige forhold i en af terminalfingrene. Det er nu lykkedes - og der bliver opført en helt ny bygning med tidssvarende faciliteter på Kystvejen til kontrolmiljøet.

Et andet stort problem har været døren til toldfilteret i ankomsthallen - hvor personer udefra har kunnet gå gennem døren og ind i ankomstområdet. Men trods en langvarig dia-

“
Jeg vil hellere flytte opgaver end flytte medarbejdere mod deres vilje.”
”

“ Vi har det mål sammen at skabe den **bedst** mulige arbejdsplads - og jeg har fra den dag, jeg tiltrådte, meldt min ledelsesfilosofi klart ud. ”

Vi har det mål sammen at skabe den **bedst** mulige arbejdsplads - og jeg har fra den dag, jeg tiltrådte, meldt min ledelsesfilosofi klart ud.

log med lufthavnen, lykkedes det ikke at få en tilfredsstillende løsning på problemet.

“Derfor måtte jeg pudse Arbejdstilsynet på det. De lavede så en rapport og udstedte et påbud, som jeg kunne gå videre til lufthavnsdirektør Boserup med”, fortæller Johnny Hansen - og tilføjer, at han også har fået fuld opbakning fra Københavns Politi i den sag.

Alt skal være tilladt

Det ligger i det hele taget Johnny Hansen meget på sinde, at værdierne netop *ikke* skal være



Foto: fagpress/Mikael Hjuler

tomme ord, der ikke er det papir værd, de er trykt på.

“Vi har det mål sammen at skabe den bedst mulige arbejdsplads - og jeg har fra den dag, jeg tiltrådte, meldt min ledelsesfilosofi klart ud”, siger Johnny Hansen og tilføjer, at det - i kort form - bl.a. handler om resultater, tillid frem for kontrol, anerkendelse, udøvelse af ledelse i samspil mellem ledere og medarbejdere - og et grundlag, der bygger på kvalitet, samarbejde, handlekraft, gensidig respekt og positivitet.

Men han indrømmer også blankt, at der undervejs er kommet begivenheder udefra - udpegningerne til Betalingscentret f.eks. - som har slået tingene ud af kurs. Og medgiver samtidig, at der også kan være “lig i lasten” fra tidligere værdiprocesser.

“Værdiprocessen i det gamle ToldSkat kørte ikke optimalt.”

Til gengæld tøver han ikke med at fastslå, at de værdier, der blive resultatet af den proces, der nu lokalt bliver sat i gang ved Skattecenter København, de skal ind under huden ved hver eneste leder og medarbejder. Er der så ledere og medarbejdere, som til den tid ikke kan gøre værdierne til deres og arbejde efter dem, så er Johnny Hansens kontante tilbud, at han gerne vil hjælpe dem til at finde et job ved et andet skattecenter, hvor de er mere i harmoni med værdierne. Til gengæld vil han bestemt kæmpe for, at det bliver ægte værdier fremfor tomme ord og regler.

“Alt skal være tilladt - hvis det skaber værdi for vore kunder eller for organisationen, og du også ville have handlet på samme måde, hvis det var dine egne penge, det handlede om. Derfor vil jeg også gerne starte på en frisk, så vi kun laver de regler, der er nødvendige - i stedet for at gennemsyre alt af regler. Jeg vil gerne flytte medarbejderne fra “Hvad siger Johnny” til “Jeg kan godt selv tænke”. Som Ole Kjær har sagt, så skal vi slippe hestene løs - men tør vi ikke udfordre systemet, slipper vi ikke hestene løs. Vi skal have gang i udviklingen og komme videre - og vi trænger til de positive historier”, mener Johnny Hansen.