



Foto: fagpress/Mikael Hjujer

Ledere på omgangshøjde

Afdelingsleder i SKAT: Han kom fra ToldSkat og havde det meste på rygraden. Hun måtte kæmpe med at finde ud af selv de mindste ting. Men efterhånden er tingene ved at gå i den rigtige retning - selvom de begge har måttet vænne sig til nye rammer og en ny virkelighed i SKAT.

På papiret var de lige, da de startede i SKAT den 1. november 2005. Men deres betingelser for at være lige var vidt forskellige - og reelt var situationen derfor en anden.

For Gert Hansen var det - næsten - "business as usual". Ganske vist havde han fået en ny chef, men han kendte huset, han kendte kommandovejene, han kendte systemerne - og kort sagt alle de små og store detaljer, der skal til for at man kan fungere optimalt på en arbejdsplads.

For Tove Knappmann var det ganske anderledes. Fra kommunen kendte hun nogle af de medarbejdere, hun var chef for. Men når det gjalt små og store detaljer - som hvor man f.eks. får fat i en blyant - var hun på herrens mark.

"Det var ikke en fusion. Jeg følte i starten, at jeg var blevet overtaget af en bestående virksomhed, der forventede, at jeg rettede ind efter deres regler og kultur - og det førte naturligvis til, at jeg stod noget på hælene", fortæller Tove - og tilføjer, at hendes illusion om en fusion, hvor hun på lige fod kunne være med til at præge tingene med de kommunale værdier, hun havde med i bagagen, hurtigt blev fejet af banen.

"Derfor kunne jeg også føle mig noget underlegen i forhold til Gert - for han vidste i det mindste, hvor han kunne få fat i tingene - mens jeg halsede rundt for at finde ud af det, han havde på rygraden."

Det hjalp kun lidt, at de "gamle" ledere fra ToldSkat faktisk havde forsøgt at forberede den situation - og Gert havde været med til at udarbejde en oversigt på tre-fire A4-sider med alle de praktiske ting, det var godt at vide. Det var og blev en ulige kamp.

Oveni oplevede lederne, at medarbejderne kom til dem med mange af de frustrationer, de ikke kunne komme af med andre steder - uden afdelingslederne reelt kunne gøre noget

“

Jeg er lidt bekymret for, om jeg får en "ny, grøn fætter" fra universitetet eller handelshøjskolen, som jeg skal til at lære op.

Tove Knappmann

”

ved situationen.

“Der var mange situationer, hvor vi måtte høre på: "Vi har været vant til..." - men hvor vores eneste svar var, at det nu var et andet system med andre regler”, siger Gert - og understreger, at i starten var hans rolle meget bare at lytte til medarbejderne.

Nye rammer for begge

Først omkring sommerferien - godt et halvt års tid efter sammenlægningen - begyndte det at lysne. De nye afdelinger var samlet, alle medarbejdere var kommet på plads i de to bygninger på Helgeshøj Allé, som fremover skal huse Skattecenter Høje-Taastrup.

Tove havde lært huset at kende. Hun havde lært strukturen, hvor nogle beslutninger skal træffes i Hovedcentret, andre i samarbejdet i Ballerup, og andre igen i skattecentrets direktion. Og efterhånden kom der igen overskud til at se lidt fremad - og til egentlig personaleledelse for sine medarbejdere i afdelingen. Hun følte, hun igen var ved at finde fodfæste i det nye system.

“Men det er da svært at vænne sig til, at vi f.eks. ikke har et budget og kan købe en lampe, hvis vi har brug for det - og der er nogle rammer omkring hvem, der har kompetence til hvad, som vi aldrig rigtig har fået defineret. Men jeg har da lært, at det er nemmere at få tilgivelse end tilladelse”, siger Tove med glimt i øjet - og tilføjer, at hendes forventninger til bureaukrati og topstyring i staten fuldt ud er blevet indfriet.

“Men sådan vidste vi jo, det ville være - og vi er ikke blevet skuffet”, siger Tove med et smil - og tilføjer, at selvom det er topstyring, er det på en række områder topstyring med meget vide rammer.

For Gert var omvæltningen i forbindelse med fusionen mere blot én i den perlerække af omlægninger, som ToldSkat havde været igennem siden 1990. Dog føler han især, at afstanden til beslutningerne er blevet længere fra afdelingslederne efter etableringen af SKAT.

“Jeg ville gerne, at vi var mere med i beslutningerne omkring de væsentlige ting”, siger Gert - og beklager, at væsentlige beslutninger ved skattecentret undervejs er blevet truffet, uden afdelingslederne var en del af beslutningerne.

“Tingene er mere lukkede nu. Når man f.eks. laver en ny struktur, er det væsentligt, at både medarbejdere og ledere bliver involveret”, mener Gert - og tilføjer, at den form for involvering var han vant til i ToldSkat.

Fordel at være sammen

At alle opgaver omkring en sag nu er placeret i én myndighed, ser både Tove og Ger som en stor fordel.

“Medarbejderne føler det er en klar forbedring, at man nu kan følge en sag "fra vugge til grav" og følge den hele vejen rundt, hvis der f.eks. er en momsregulering afledt af en skattesag. Det giver en større tilfredsstillelse, end før hvor den skulle sendes et andet sted hen”, mener Tove.

“De fælles aktioner, vi har gennemført, har bestemt givet noget - f.eks. indblik i sagstilsikring”, tilføjer Gert.

Tove og Gerts afdelinger ligner hinanden på mange måder. Dog er bemanningen hos Tove meget "skattetung" med kun to - og snart kun én, da den anden er på vej på pension - med baggrund i ToldSkat, mens baggrunden blandt medarbejderne i Gerts afdeling er lidt mere ligeligt fordelt på skat og moms.

“Derfor er det også en stor udfordring at sørge for videndeling”, understreger Tove og peger på, at kompetenceudviklingen af medarbejderne er meget nødvendig. I første omgang var det sidemandsoplæring, der kom i gang for bl.a. at kompensere for de begrænsede moms kompetencer i afdelingen - men da uddannelsescentret var klar med tilbud om momskurser for medarbejdere med kommunal baggrund, blev det modtaget med kys-hånd.

“Medarbejderne med kommunal baggrund har været hurtige til at melde sig på de kurser”, fremhæver Gert.

Ganske vist har Tove nu fået lov til at få et eksternt opslag på en, der har kompetencer på momsområdet - men tvivler på den anden side på, at det vil være muligt at finde en med praktisk erfaring.

“Så jeg er lidt bekymret for, om jeg får en "ny, grøn fætter" fra universitetet eller handelshøjskolen, som jeg skal til at lære op”, tilføjer Tove.

Nogen vi kan præge

Tove efterlyser en et egentligt uddannelses tilbud til medarbejderne, som kan træde i stedet for den tidligere skatterevisoruddannelse og ToldSkat's fuldmægtiguddannelse. Hun mener ikke, det er realistisk at tro på, at SKAT kan klare den nødvendige kompetenceudvikling af medarbejderne med kurser ved uddannelsescentrene.

“Vi bliver nødt til at lukke op for nogen, vi kan præge. Nu går vi ud i byen efter medarbejdere med lange uddannelser, og spørgsmålet er, om det er det rigtige. SKAT vil gerne have akademikere - selvom man ved, de bare bruger os som springbræt. Men jeg tror ikke, det er dem, vi skal satse på.”

“Jeg er meget enig”, tilføjer Gert - og fortsætter:

“Vi må have vores egen uddannelse, hvor vi kan være med til at præge - og hvor vi kan fastholde dem, der bliver uddannet. De skal kende de arbejdsopgaver, der er i SKAT - og leve for dem.”

Til gengæld mener Tove og Gert også, at der skal være "noget i posen" i form af en lønfremgang, hvis medarbejderne tager uddannelse.

Tove og Gert er i øvrigt rørende enige om, at lønsystemet burde ændres. Væk med alle ønsker om "matematisk ligefordeling" på tværs af afdelinger og organisationstilholdsforhold. De lokale løntillæg skal gives til de bedste - uanset afdeling eller faglig organisation - og afdelingslederne bør være tættere på et egentligt lønbudget, så de kan indgå aftaler om tillæg med medarbejderne.

Når det gælder afdelingsledernes egen løn, er de også helt enige om, at udgangspunktet bør være en fast løn før tillæg svarende til lønramme 37. Med sig fra kommunen har Tove en løn, der nogenlunde ligger på det niveau - mens Gert i dag må nøjes med lønramme 36.

“Og os, der kommer fra kommunerne, me-

ner da bestemt, vi er vores nuværende løn værd”, understreger Tove. Men som det er nu, vil hun blot få modregnet et cheflønstillæg i sin fast løn, fordi den er højere end lønramme 36.

Ambitioner på plads

Om der er plads til ambitioner i SKAT? - også set i lyset af, at der i de kommende år skal være færre medarbejdere i SKAT, og det også vil komme til at reducere antallet af ledere med 126.

Bestemt - mener Gert, og peger på, at han da stadig har ambitionen om at komme videre i systemet og en stilling som fagchef som karrieremål.

Men også ambitionerne for gruppen og søjlen, mener han, der er plads til - og henviser til, at det bl.a. handler om et bedre samarbejde på tværs af grupper og søjler. I hans gruppe er det især en bedre sammenhæng over til inddrivelsesopgaven, som hans medarbejdere efterlyser.

Tove understreger, at hendes ambition i høj grad også går på, at det bliver en attraktiv arbejdsplads - og håber i den forbindelse, at hun kan påvirke udviklingen og føre nogle af de værdier omkring personaleledelse, som hun har med fra kommunerne, ind i SKAT.

“Men jeg kan da også drømme om en stilling som fagchef, hvor mine kompetencer kan udnyttes - netop fordi jeg er meget fagligt orienteret. Og så er jeg jo yngre end Gert...”, slutter Tove med glimt i øjet.

“

Vi må have vores egen uddannelse, hvor vi kan være med til at præge - og hvor vi kan fastholde dem, der bliver uddannet. De skal kende de arbejdsopgaver, der er i SKAT - og leve for dem.

Gert Hansen

”



Tove Knappmann

Afdelingsleder for Kontrol Erhverv 1 ved Skattecenter Høje-Taastrup.

Tove, der er 42 år, startede som elev ved Køge Kommune i begyndelsen af 80'erne. Søgte i midten af 80'erne til Lyngby-Taarbæk Kommune, hvor hun primært arbejdede med selskabsbeskatning. Her færdiggjorde hun sin skatterevisoruddannelse ved Danmarks Forvaltningshøjskole - og begyndte på masteruddannelsen i skat.

Søgte i 1996 videre til selskabsbeskatningen ved Hvidovre Kommune. Her afsluttede hun sin master i skat - og tog en diplomuddannelse i ledelse. I 2000 var Tove nemlig blevet leder af selskabsbeskatningen i Hvidovre.

Efter etableringen af SKAT afdelingsleder for en af erhvervsafdelingerne i kontrolsøjlen ved Skattecenter Høje-Taastrup med halvdelen af de personligt erhvervsdrivende i gul og rød segment - den halvdel, som ikke er placeret i Toves "søsterafdeling" hos Gert Hansen.

ole

Gert Hansen

Afdelingsleder for Kontrol Erhverv 2 ved Skattecenter Høje-Taastrup.

Gert, der er 50 år, startede som elev ved Amtsskatteinspektoratet i Odense i 1974. Tog Statsskatteforvaltningens Diplomprøve - den statslige skatterevisoruddannelse - og kom efter endt uddannelse til at arbejde med bl.a. edb-revision. Det fik ham i 1986 til at søge til Statsskattedirektoratets edb-afdeling, hvor han bl.a. var projektleder vedrørende udvikling af nye systemer.

Ved fusionen i 1990 kom han til Told- og Skatteregion Høje-Taastrup som sektionsleder, og har siden hovedsagelig haft kontrol som ansvarsområde - og med afstikkere til administration, personale, budget og inddrivelse.

Efter etableringen af SKAT afdelingsleder for en af erhvervsafdelingerne i kontrolsøjlen ved Skattecenter Høje-Taastrup med halvdelen af de personligt erhvervsdrivende i gul og rød segment. Herudover er en væsentlig del af spillekontrollen i københavnsområdet placeret i afdelingen.

ole