

Vi skal være

åbne, ærlige og lydhøre

Ny i SKAT: Hvis prototypen på en skattedirektør er en person, som mindst har haft 25 års jubilæum i "firmaet", så hører Skattecenter Svendborgs nye direktør Rasmus Bo Andersen bestemt ikke til prototypen. Ja, i det hele taget ligger han på mange måder et stykke væk fra det billede, der normalt kan tegnes af en skattedirektør.

Han er jurist - selvom han faktisk alvorligt overvejede at blive bådebygger i stedet for at læse jura. Han har været ansat i Indenrigsministeriet - hvor han bl.a. var sekretær for Indvanderrådet. Han har været sekretariatsleder i Studenterrådet - med baggrund i, at han havde været studenterpolitisk aktiv under studierne. Han har været selvstændig med et it-firma i Århus. Han har været med til at afvikle sin fars skotøjsfabrik. Han har været personalechef i Dragør Kommune - og først vicekommunaldirektør og siden kommunaldirektør i Nakskov.

Men han har aldrig arbejdet med skat, moms, afgifter, inddrivelses eller told. Bortset fra som almindelig borger og selvstændig erhvervsdrivende - og bortset fra, at han faktisk har haft skatteret som tilvalgsfag på universitetet.

Klokken er syv om morgenen. På den nedlagte landejendom lidt uden for Haslev på Midtjylland sætter Rasmus Bo Andersen sig ud i den nye ford og starter den daglige tur på 128 km til Svendborg. Kun 11 km og ti minutter længere, end han før var vant til at køre til Nakskov.

Omkring halvanden time hver vej. Ofte i selskab med radioens P1 - eller lydbøger indtalt på cd.

"Bøger som jeg ellers aldrig ville have fået læst - f.eks. de islandske sagaer."

"Hvorfor valgte du SKAT?"

"Der var syv kommuner, der skulle slås sammen, og jeg var ikke i kridthuset hos de politikere, der fik magten. Jeg kunne få en

konsulentstilling - og spørgsmålet var så, om jeg havde lyst til det, eller jeg skulle kigge mig om efter noget andet et sted, hvor der sker noget. Her faldt SKAT så i øjnene."

Som kommunaldirektør i Nakskov havde Rasmus været med til at få etableret det fælleskommunale skattesamarbejde i Maribo - med den klare bagtanke, at Lolland så var placeret godt på landkortet til den store sammenlægning, som allerede var begyndt at tegne sig i horisonten.

Den gamle gymnasieklasse fra Næstved, som blev studenter i '79, bevarer stadig kontakten - og to af dem allerede var ansat i SKAT. Jesper Juel i Odense - og Lene Höilund Jensen i Næstved. Da han læste Master of Public Administration - et par år, hvor fritiden blev revet ud af kalenderen - havde han læst sammen med Orla Riishede, som i dag er skattedirektør i Billund. Så helt fjernt i Rasmus' bevidsthed lå SKAT ikke - og en ansøgning blev sendt afsted.

"Det var spændende, at de valgte mig - og SKAT ved udmærket, at jeg ikke ved noget om skat."

"Skal du nu til at lære noget om skat?"

"Nej! Jeg skal ikke kunne bruges som faglig sparring - det har vi fagcheferne til", siger Rasmus - og tilføjer, at han synes ledelsesstrukturen ved skattecentre, hvor skattedirektøren står for personale og administration og fagcheferne for det faglige, er godt tænkt.

"Dermed ikke sagt, det er uden problemer. Man skal have respekt for hinanden - og for hinandens opgaver."

"Hvorfor skal en ny medarbejder vælge SKAT?"

"Det er en arbejdsplads, hvor man tænker fremtidsorienteret. Vi giver en ny medarbejder mulighed for at udvikle sig. Vi er et sted, der ikke står stille - og her kan man arbejde med alt. Vi er store nok til, at man kan se nogle muligheder for sig selv - også i fremtiden - uanset hvilken uddannelse, man har. Der er mange muligheder. Her kan du både "lege" politi og revisor."

“
Det handler i hvert fald ikke om, at dem, der er tilbage, skal løbe stærkere end i dag - det er det min opgave at sikre.”

Rasmus holder en pause, inden han fortsætter:

“Det er utrolig vigtigt, at vi tænker på, hvor vi er - og hvor vi skal hen. Når vi rekrutterer, skal vi ikke tænke vedkommende ind på en tom plads - men tænke kompetencer i forhold til de opgaver, vi skal løse i fremtiden. Gør vi det, har vi også chancen for at få fat i de rigtige.”

Rasmus kunne godt forestille sig, at der blev rekrutteret nye medarbejdere til SKAT, som får lov til at starte ude ved et skattecen-ter og som så kommer på skolebænken et års tid eller to - eller en dag eller to om ugen. En ny form for uddannelse, der kunne erstatte den gamle skatterevisordannelse og den in-terne uddannelse fra ToldSkat.

“Jeg tror, det er givtigt at tænke i baner, hvor der er en vekselvirkning mellem teori og praktik. For medarbejderne skal hele tiden have nogle kvalifikationer i forhold til de opga-ver, de får. Vi skal sikre os, at medarbejderne også får det teoretiske fundament”, siger Rasmus - og tilføjer, at det er meget vigtigt, at den enkelte medarbejder også kan se sig selv som en del af en organisation. Derfor kan det også være en god idé at flytte rundt mellem opgaverne - på Fyn f.eks. også til Middelfart, som har toldopgaven i samarbejdet.

En af de opgaver, Rasmus tog hul på som ny skattedirektør, var en snak med hver enkelt medarbejder ved skattecetret - rundt om-kring på deres eget kontor. Om deres arbejde - men også om deres familiemæssige forhold og hvad de laver udenfor SKAT. Og så har alle fået spørgsmålet, hvorfor de er i SKAT - og hvorfor de er blevet her.

“Det har været spændende og givende - og de har været utroligt åbne. Alle mennesker har en historie - og de er mine vigtigste sam-arbejdspartnere, så jeg vil gerne vide, hvem de er. Man kan vælge at sige, at medarbejderne er den største ressource som en floskel - eller vælge det som en sandhed.”

“Hvordan klarer SKAT den kraftige reduktion af medarbejderstaben, der er lagt op til i de kom-mende år?”

“Det kommer til at ske ved naturlig afgang - og det er fint. Man skal bare også huske på at rekruttere hist og pist. Det er vigtigt at have unge mennesker på en arbejdsplads”, siger Rasmus - som i år har fået lov til at rekruttere to elever og yderligere en ny medarbejder til Svendborg.

“Det er først og fremmest ledelsens opgave at sikre, at mængden af opgaver passer til det antal medarbejdere, der er til rådighed. Det handler i hvert fald ikke om, at dem, der er tilbage, skal løbe stærkere end i dag - det er det min opgave at sikre. Vi skal ikke lave mere - men vi skal lave noget andet. Og for mig er en af de store opgaver at sikre, at medarbej-derne ikke påtager sig for meget.”

Rasmus er ikke nu i tvivl om, at “projektet SKAT” nok skal lykkes.

“Men forudsætningen er, at vi tænker i hel-heder - og at vi informerer om, hvordan vi gør tingene. Helheden handler ikke kun om den virksomhed, vi er ude hos, men også om an-dre - og jeg tror, det er afgørende for, at det lykkes for os, at vi kan “bilde virksomhederne ind”, at vi er der hele tiden”, siger Rasmus - og tilføjer, at det er vi naturligvis ikke.

“Men vi skal også give medarbejderne plads. Plads til gode ideer - og til at være selv-styrende. Hvis man vælger at være leder på den “gammeldags” måde med styr på det hele, så bliver ideerne slået ihjel. Ledelsen skifter aktuelt fra at være ordregivende til at være idégivende - og jeg tror på, at medarbejderne er bedre til at få fat i skattegabet end så man-ge andre. Det er jo medarbejderne, der skal gøre arbejdet - ikke Ole Kjær eller os skattedi-rektører.”

SKAT er midt i en kæmpe kulturændring. Fra en “fejlfindingskultur” til en “retfærdig-hedskultur”, som Rasmus betegner det.

“Jeg hører, medarbejderne sige, at nu skal vi ikke lave kontrol længere. Men det er ikke rig-tigt”, siger Rasmus - som dog tilføjer, at vi gi-vet vil få en periode med for meget service og for lidt kontrol.

“Det bliver spændende - men vi skal være klar til at betragte det som noget, der hele ti-den skal laves om. Det bliver ikke det samme i 2010 som i 2007. Det er en stor omstilling - men man skal også passe på, at det hele ikke er vejledning. Vi har medarbejdere, der har næse for, hvor der er svindlere - og som kan gennemskue et regnskab. Det skal vi ikke glemme - og “skurkene” skal fortsat forfølges.”

“Er det en fordel for dig, at du har prøvet at være selvstændig - kan du bedre se tingene fra virksomhedernes side?”

“Det er i hvert fald altid en fordel, hvis man prøver at sætte sig ind i modtagerens for-hold. Men jeg oplever også, at det er det, vo-res kontrolfolk gør.

Jeg tror, det er vigtigt at arbejde med bor-gerens billede af SKAT. Jeg tror aldrig, vi får dem til at elske SKAT - men vi skal få dem til at få forståelse for at betale den rigtige skat. Vi skal også fokusere på retssikkerhed. Det handler ikke om at plukke folk - men at alle betaler den rigtige skat.”

“Var det rigtig beslutning af samle opgaverne i staten og oprette skattecetrene?”

“Skatteforvaltningerne og ToldSkat havde fælles opgaver - så der er logik i at slå det sam-men og tænke det sammen til kun én ind-gang”, siger Rasmus - og tilføjer, at folkeregis-treringen for den sags skyld også lige så godt kunne placeres i SKAT.

“Når kommunerne er blevet så store, så går lokalkendskabet alligevel lidt fløjten.”

Men i tankerne går Rasmus endnu videre.

“Hvorfor tilbyder vi ikke virksomhederne bogføring i SKAT? Hvis vi går ud fra, at folk er ærlige og ikke snyder, så kan vi lige så godt samarbejde og tilbyde, at vi gør en del af ar-bejdet i vores systemer”, siger Rasmus og fortsætter:

“Det er vigtigt at have skattecetre - og er-kende, at en væsentlig del af vores funktion er at være tæt ved virksomhederne”, siger Rasmus - og tilføjer, at når SKATs medarbej-dere kører ud i virksomhederne, forudsætter det også, at det nogenlunde er i nærheden. El-lers tager det for lang tid.

Ideen med samarbejder mener Rasmus og-så er god nok - men understøtter i den forbin-delse, at det er vigtigt, at man som medlem af en direktion altid er bevidst om sin rolle. Om det så er SKATs direktion, en samarbejdsdi-rektion eller direktionen ved et skattecen-ter. Forståelsen for, at deltagerne på alle niveauer har flere forskellige roller - og respekterer hin-anden for, at man har forskellige roller i orga-nisationen.

“Det er f.eks. også vigtigt, at en afdelingsle-der ikke kun tænker på sin egen afdeling. El-lers bliver man meget nemt tillidsrepræsen-tant for sine ansatte. Det skal man også være - men man skal også tænke i hele organisatio-nen.”

Diskussionerne om hvor det er, SKAT ge-ner vil hen, mener Rasmus er både vigtige og spændende.

“Det handler jo om at forme. Men man for-mer også - og måske forkert - hvis man ikke gør noget. Vi skal prøve på at få tingene tænkt sammen i SKAT. Det er utrolig vigtigt med

“
Det er utrolig vigtigt med sammenhæng i organisationen - og at medarbejderne føler, at der bliver gjort noget. Man skal kunne se sig selv i organisationen - omkring uddannelse, løn, funktion o.s.v.”



Foto: fagpress/mikael hyljer

“

Vi har som chefer en forpligtigelse til at lytte, hvis nogen kommer og siger, der er noget - for så er der noget.

”

sammenhæng i organisationen - og at medarbejderne føler, at der bliver gjort noget. Man skal kunne se sig selv i organisationen - omkring uddannelse, løn, funktion o.s.v.”

Ikke fordi Rasmus mener, man behøver at blive i SKAT hele sit arbejdsliv. Har man lyst til at prøve noget nyt, skal man det. Men det skal gerne hele tiden være sådan, at man overvejer at vende tilbage til SKAT, hvis man bliver træt af det nye job.

“Overvejer man det, er det også den historie, man fortæller - og så tror jeg på, vi får et bedre SKAT.”

“Hvis du havde muligheden, var der så noget, du ville gøre om i forbindelse med fusionen?”

“Hvis man skulle gøre noget om, var det nok at være mere ærlig omkring, hvad betingelserne er. Man skal gøre vilkårene klar. Man skal ikke forsøge at lade som om, noget er frivilligt, når det ikke er det. Jeg tror ikke, man meldte klart nok ud - og derfor kom der fru-

strationer blandt medarbejderne.”

Rasmus tilføjer, at det er utrolig vigtigt at melde ærligt og åbent ud - også hvis der er ting, der er hemmelige. Så skal man være ærlig omkring, hvorfor de er hemmelige.

“Hvordan ser du samarbejdet med personaleorganisationerne - også i lyset af alt det, der er sket i forbindelse med etableringen af SKAT?”

“Samarbejdet skal fungere i tillid - og tillid er noget man fortjener, det er ikke noget, man bare får. Jeg fornemmer, at tilliden på det centrale niveau er blevet brudt i forbindelse med nogle af de ting, der sker sket omkring fusionen. Det er vores forpligtigelse at bygge den tillid op igen. Vi har som chefer en forpligtigelse til at lytte, hvis nogen kommer og siger, der er noget - for så er der noget. Vi skal ikke altid bedømme tingene i forhold til, hvordan vi ser det - men også i forhold til, hvordan medarbejderne oplever det. Der skal være plads til at fejle fra begge sider - men vi skal også være ærlige og erkende fra begge sider,

hvis der er sket en smutter. Det handler om tillid mellem organisationen og organisationerne - uden at tage organisationerne som gidsel, for det er ikke det, det handler om.”

Rasmus understreger, at tillidsrepræsentanterne er medarbejdernes repræsentanter - men at de lokalt også er hans samtaleparter.

“Jeg kan - og skal - bruge dem til at diskutere ting med - også ting, der er fortrolige. De kan fortælle mig mere om, hvordan medarbejderne reagerer - også mere end lederne. Jeg skal være klar til at blive skubbet til - men de skal også være klar til at skubbe.”

Rasmus slår fast, at det er vigtigt, at alle i SKAT bliver bedre til at sige til, når noget er godt eller skidt. Ledelsen skal være villig til at lytte - men det gælder også medarbejderne.

“Min opgave er at sige det højt, hvis der er problemer. Jeg kommer udefra, og kan derfor tillade mig at sige, at jeg ikke er en del af den beslutning. Men det er klart, at når man har været i en organisation i nogen tid, så ser man det ikke længere. Det holder jeg også op med. Jeg oplever, at direktionen og Ole Kjær er utrolig lydhøre - så dem, der lukker munden op, bliver hørt. Jeg er bare ikke sikker på, at alle direktørerne har opdaget det endnu - og det er en kultur, vi må arbejde med. Direktørerne har en forpligtigelse til at sige til. Når vi er samlet, skal vi ikke løfte armene i vejret og sige: Hold kæft hvor er vi gode”, siger Rasmus - men tilføjer, at man i den sammenhæng må tænke på, at SKAT har indført en helt ny ledelsesmåde, som mange af de tidligere ledere ikke har prøvet. Det kræver tid at vænne sig til. Uanset om man kommer fra skattevesenet eller fra ToldSkat.

“Men det er da en fordel, at jeg ikke har det ene eller det andet gen - men bedre kan se helheder.”

“Hvordan har du det med topstyringen i SKAT?”

“Der er ikke mere topstyring her end i en kommune”, mener Rasmus - og peger på, at gik ministeren ind i en politisk sag, som havde konsekvens for skatteforvaltningen, så havde de kommunale skattemyndigheder også bare at rette ind.

“Men den frihed, som medarbejderne fra kommunerne synes de havde - og som også var i ToldSkat - det er den essens, vi skal finde ind til.”

Rasmus er glad for, at han valgte SKAT - og at SKAT valgte ham. Han fortæller, at han



Foto: fagpress/mikael fjuler

Rasmus Bo Andersen understreger, at det er vigtigt, at alle i SKAT tænker i helheder.

efter det nye job fik en mail - om det var sjovt at være i SKAT.

“Jeg skrev tilbage: Jeg synes, det er hamrende sjovt. Der er så mange muligheder - og man vil nogle ting!”

“Hvad er det mest positive, du har oplevet i din tid i SKAT?”

“Den gode stemning, der er blandt SKATs medarbejdere. Med alle de forandringer, der er sket. Så langt troede jeg ikke, I var nået, da jeg startede den 1. november 2006 - et år efter fusionen. Statsfolkene har været vant til ændringer - det har kommunefolkene ikke været på samme måde. Men jeg synes, det er lykkedes at samles om en fælles bevidsthed af, hvad vi er sammen om.”

“Og det mest negative?”

“At man ikke er nået længere på HR-området.”

Klokken er snart ni. Den store Ford triller langsomt ned ad nedkørslen til parkeringskælderen på Bryghusvej i Svendborg. Rasmus stikker nøglen i, porten glider glider op, og han lader vognen trille hen til den afmærkede bås.

Det blev ikke til så meget P1 eller lydbøger denne morgen - men til en åben og ærlig snak om SKAT.

“

Når vi er samlet, skal vi ikke løfte armene i vejret og sige: Hold kæft hvor er vi gode.

”

Respekt!

Tillidsrepræsentanten: DTS-afdelingen i Svendborg har kun positive ord til overs for den nye skattedirektør - også selvom han ikke kommer fra “egne rækker”.

“Det har været en utrolig positiv oplevelse at få Rasmus som chef!”

Peter Jørgensen, formand for Dansk Told & Skatteforbunds lokalafdeling ved Skattecenter Svendborg tøver ikke med de positive ord, når han skal give skattedirektør Rasmus Andersen sit skudsmål - og han understreger, at roserne ikke blot kommer fra afdelingsbestyrelsen men også fra medlemmerne.

“Jeg ved, at medlemmerne er utrolig glade for Rasmus - for han lytter til dem”, siger Peter - og tilføjer, at det også har været en fordel, at den nye direktør er kommet til skattecentret uden forudindtagede meninger, der har rod i en af de gamle kulturer.

“Det tjener Rasmus til stor respekt, at han tager en samtale med alle medarbejdere. Men han lytter også til personaleorganisationerne - f.eks. ved lønforhandlingerne i slutningen af 2006, hvor vi fik et godt resultat, alle parter kunne være tilfredse med.”

Peter understreger, at det er en stor fordel, at Rasmus Andersen har noget med i rygsækken fra sine tidligere jobs - at han f.eks. er vant til at lede mennesker.

“Der er faktisk kun én negativ ting at sige om ham: Det er synd for ham, at han er organiseret forkert - og ikke er med i den rigtige fagforening”, slutter Peter Jørgensen med et stort, drillende glimt i øjet.

ole



Foto: FRIE PRESSES/Chau Thonsted