

Direktøren for det hele

Dobbeltjob: Da stillingen som skattedirektør i København blev slået op, kom der kun eksterne ansøgere - og ingen havde den rette profil til at lede landets største skattecenter. Lønniveauet var måske ikke højt nok. I dag er det derfor planlægningsdirektøren for Nordsjælland-København, der fungerer i stillingen, indtil spørgsmålet om SKATs fremtidige struktur er afklaret.

”Vi skal være fremragende i SKAT - og vi bliver det! Det kan du godt bruge som overskrift!”

Han kan stadig tænke i overskrifter. Den tid, hvor han var den første redaktør af dette blad, er ikke helt glemt.

I dag er det dog helt andre opgaver, der ligger på Erling Andersens skrivebord. Eller to skriveborde er faktisk mere korrekt. I et halvt års tid har han nemlig haft et noget usædvanligt dobbeltjob, som han fortsætter med, indtil evalueringen af SKATs struktur er på plads sidst på året.

Når han går ind ad døren på Lautrupvang 4A i Ballerup, er han planlægningsdirektør for Skattesamarbejde Nordsjælland-København. Men når han går ind ad døren på Sluseholmen 8B i Københavns sydhavn er han også skattedirektør for Skattecenter København - og populært sagt ”direktøren for det hele”, selvom han i København får god back up fra fagcheferne Ib Jørgensen og Birgitte Sand, der træder til, når Erling Andersen ikke er i huset.

Så arbejdsdagen sniger sig let op i de to cifrede timer, fra han møder ved syvtiden om



morgenen, til han igen er hjemme ved 18-tiden om aftenen.

Først var det fordi, stillingen som skattedirektør blev ledig, da Johnny Hansen i december 2006 flyttede til Holbæk. Det skulle kun have varet et par måneder - og Erling Andersen blev derfor bedt om at fungere i stillingen. Et par måneder, som dog blev forlænget til et halvt års tid, da konsulentfirmaet Mercuri Urval kom på opgaven med at finde en ny skattedirektør.

Men da stillingen blev slået op og de eksterne ansøgninger kom ind, viste det sig, at ingen af ansøgerne havde den rette profil til at lede landets største skattecenter - og skatteminister Kristian Jensen nikkede derfor til, at Erling Andersen fortsatte med at fungere i stillingen.

”Man valgte at sige, at hvis jeg fortsat kunne holde til at have to jobs, så var det bedst at fortsætte sådan, indtil der er en afklaring af strukturen i SKAT.”

Lønnen er et problem

”Det, der undrede mig mest, var, at der ingen



Foto: fag press/Mikael Hjulær

interne ansøgere var”, indrømmer Erling Andersen - men tilføjer, at det nok hænger sammen med, at SKAT stadig slæber rundt på en tradition med, at skal man søge en lederstilling, så skal man have “et prik på skulderen”.

“Jeg tror, man skal vænne sig til, at når der bliver opslået en stilling som direktør i landets største skattecenter, så får man ikke et prik på skulderen. Her må alle søge på lige fod - uanset om man er intern eller ekstern.”

Erling Andersen er dog ikke spor i tvivl om, at der ville have været kvalificerede ansøgere i SKAT - hvis de havde valgt at søge.

“Hvis jeg ser på de ansøgere, der var, og sammenholder dem med mulige interne kandidater, så var der med mit kendskab til de nuværende 5-600 ledere rundt i SKAT nogen, der sagtens kunne være med i kapløbet. Men de forventede nok et prik - og det giver vi ikke til stillingen ved landets største skattecenter. Her må man lægge sit lod ind.”

Når det gælder om at tiltrække eksterne kandidater til stillingen som chef for de rundt regnet 1.200 ansatte ved Skattecenter Køben-

havn, erkender Erling Andersen, at der er ét stort problem: Lønnen. Den løn, SKAT kan tilbyde for stillingen - rundt regnet en lille million alt incl. - gør det til en meget vanskelig opgave at tiltrække oplagte kandidater, som har erfaring til at lede en virksomhed af den størrelse. Deres lønkrav - som har baggrund i niveauet på det private arbejdsmarked - er i en størrelsesorden, som SKAT umuligt kan matche.

Flere udfordringer i strukturen

Når det gælder modellen for den fremtidige ledelsesstruktur i SKAT, understreger Erling Andersen, at han ved lige så lidt som alle andre.

“Jeg tror ikke, der er en gennemtænkt plan for, hvordan strukturen skal se ud. Men jeg synes, det er naturligt, at man to år efter fusionen kigger på strukturen”, siger Erling Andersen - og tilføjer, at strukturen i forbindelse med en fusion meget naturligt både kommer til at bygge på den nye organisation, men samtidig også i et vist omfang vedgår sig arv og gæld.

En af grundene til, at det er såre fornuftigt

Erling Andersen passer to huse - både samarbejdssekretariatet i Ballerup og skattecentret i København.

“

Jeg tror, man skal vænne sig til, at når der bliver opslået en stilling som direktør i landets største skattecenter, så får man **ikke** et prik på skulderen.

”

“

Vi har en **udfordring** i, at vi i princippet trækker den samme ledelses- og organisationsmodel ned over Skattecenter København som over Skattecenter Bornholm.

”

at kigge på den nuværende struktur, er de udfordringer, der ligger i, at den bygger på en geografisk opdeling af landet i skattecentre men samtidig er en enhedsorganisation, hvor hele landet er ét myndighedsområde.

“Det giver udfordringer - bl.a. i forbindelse med Betalingscentret og Kundecentrene - men f.eks. også omkring bindende svar”, siger Erling Andersen, og peger på, at et Lean-projekt har synliggjort, at det ville være hensigtsmæssig at etablere en egentlig landsdækkende sagspool

på dette område, hvor det måske ikke er alle skattecentre, der.

“Jeg tror, at evalueringen skal forholde sig til de her problemer - om der fortsat skal være en geografisk opdeling eller f.eks. ske en divisionering.”

Erling Andersen vil ikke have en forudindtaget mening om modellen for den fremtidige struktur. Der bliver hyret et konsulentfirma til at se på strukturen - og de skal have frie hænder.

“Men opdelingen i fem samarbejder fungerer godt”, tilføjer han og understreger, at han ikke mener, det ville være nogen god idé at give Skattecenter København en særstatus - f.eks. som et sjette “samarbejde”.

“Men vi har en udfordring i, at vi i princippet trækker den samme ledelses- og organisationsmodel ned over Skattecenter København som over Skattecenter Bornholm med 70 ansatte - eller for den sags skyld Skattecenter Frederikssund med 150 ansatte.”

Opdelingen af ledelsesorganisationen i et produktionsspor og et fagligt spor mener Erling Andersen også bør indgå i evalueringen. Han giver som eksempel, at det var tanken, at direktørerne i Hovedcentret skulle tilhøre det faglige spor, men at det er fraveget f.eks. med kundedirektør Thomas Fredenslund, som er en del af produktionssporet.

“Det er en konflikt - selvom det ikke giver de store problemer i det daglige - men det har svækket opdelingen i et produktionsspor og et fagligt spor”, mener Erling Andersen, som også peger på fagchefernes rolle som noget, der bør indgå i diskussionerne.

“Om der skal være mest tryk på første eller sidste del af ordet. Som det fungerer, tror jeg, der er mest tryk på “chef” - men forventningen var nok, at det var “fag”, der skulle være mest tryk på.”

Opgaver på vej væk

Med etableringen af de fem skattesamarbejder blev mange af de administrative funktioner bl.a. på personale- og driftområdet samlet i skattesamarbejderne under planlægningsdirektørerne. I princippet en videreførelse af strukturen med de otte områder, der var etableret i ToldSkat.

Men allerede her i foråret 2007

Vi skal være fremragende, fastslår Erling Andersen om SKAT.



har man valgt, at en række af opgaverne skal samles i én landsdækkende enhed i forbindelse med oprettelsen af SAC - SKATs Administrative Center - pr. 1. januar 2008.

Erling Andersen bakker fuldt ud op omkring den beslutning - men undlader dog ikke at tilføje, at han godt kan være en lille smule personlig frustreret over, at han i 2002 blev ansat som områdedirektør i Østjylland bl.a. med den opgave at få de administrative opgaver samlet i området. Så kom etableringen af SKAT, hvor opgaven var at få samlet funktionerne i Nordsjælland-København, og allerede nu - ca. halvandet år efter - glider en stor del af opgaverne allerede videre til SAC.

"Lige som det er kommet til at fungere, skal vi nyorganisere", tilføjer Erling Andersen med et smil.

I Nordsjælland-København vil det primært være samarbejdssekretariatet i Ballerup, der bliver berørt af SAC. Over halvdelen af de 50 medarbejdere har i dag opgaver, som flyttes til SAC.

"Her er det vigtigt, at tryghedsaftalen kan bruges", understreger Erling Andersen - som dog medgiver, at der er en særlig udfordring i, at sekretariatet i Ballerup er placeret så tæt ved Østbanegade.

"Men jeg tror, vi kommer et langt stykke ved med at tale med medarbejderne om det", siger Erling Andersen, som er overbevist om, at der nok skal findes en løsning, som tilgodeser de forskellige interesser.

Muligheder fremfor fejl

SKAT bevæger sig i den rigtige retning. Det er Erling Andersens klare overbevisning.

"For mig er der ingen tvivl om, at SKAT er det rigtige koncept, og efter en svær fusion er der kun én vej - fremad."

Han fremhæver sygefraværet. Her har Nordsjælland-København været topscorer med landets højeste sygefravær - men fra første kvartal i 2006 til første kvartal i 2007 blev det reduceret med hele 16%. En reduktion, der er kommet efter, at man har valgt at fokusere på det ved samarbejdet - bl.a. gennem møder med ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere.

"Udgangspunktet er helt klart. Hvis man er syg, så bliver man hjemme - og hvis man er rask, så går man på arbejde. Det handler ikke

om at problematisere sygefraværet - men om at indrette vores arbejdsplads efter, hvordan vi får det godt."

Og målet overalt i SKAT er naturligvis en arbejdsplads, hvor alle har det godt.

Lidt drillende henviser Erling Andersen til den "karenstid", han som tidligere forbundsformand - selvom det snart ligger ti år tilbage - pr. tradition har, når det handler om at kommentere fagforeningsspørgsmål.

"Jeg indgår i tre samarbejdsrelationer. Jeg er med i HSU (SKATs Hovedsamarbejdsudvalg, Red.) - og jeg er formand for PSU (Planlægningssamarbejdsudvalget i Nordsjælland-København, Red.) og LSU (det lokale samarbejdsudvalg, Red.) i København. Det giver mig mulighed for at sige lidt om, hvordan stemningen er. I PSU og LSU fokuseres på muligheder - jeres folk går rigtig positiv ind i det", siger Erling Andersen - og fortsætter:

"Hvad oplever jeg så i HSU - at der er lidt for meget fokus på "find fem fejl" i stedet for "find fem muligheder". "

Erling Andersen understreger, at ansvaret for, at stemningen i Hovedsamarbejdsudvalget i dag er mere til fejl end til muligheder, ikke kan placeres ét sted. Men han giver alligevel det billede, at hans fornemmelse er, at når SKATs ledelse vil se en dvd på en moderne fladskærm, så er det som om, at man på den anden side af HSU-bordet har travlt med at finde småfilmsapparatet frem for at vise småfilmen fra det år, hvor alt i køkkenhaven slog fejl. Et billede, der især er fremkaldt af reaktionerne i forbindelse med den aktuelle rekrutteringssituation i SKAT.

Han mener derfor, at udfordringen for alle parter er at få vendt stemningen, så der i højere grad bliver fokuseret på muligheder fremfor på fejl - også når parterne mødes i Hovedsamarbejdsudvalget.

Erling Andersen læner sig frem i stolen - og lader hændernes bevægelse give ordene ekstra vægt:

"Vi skal være fremragende. Vi er det ikke helt i dag - men vi bliver det!"

“

For mig er der ingen tvivl om, at SKAT er det **rigtige** koncept, og efter en svær fusion er der kun én vej - fremad.

”