



Foto: fagpress/Mikael Tjørner

Tilbage til Holbæk

Holbæk: Skattedirektør Johnny Hansen har sat fuld damp på udviklingen ved Skattecenter Holbæk. En ny organisation har bl.a. opløst afdelingen Juridisk Service - og der bliver fokuseret meget på betjeningen af kunderne. Det gælder om at finde og udnytte de niches, hvor man kan blive en succes, understreger skattedirektøren.

Færre regler - mere tillid.

Med ganske få ord er det skattedirektør Johnny Hansens signalement af de forhold, der bør arbejdes hen imod for SKAT.

Det er ikke de mange forskellige skatteregler, han har i tankerne - men derimod alle de regler og procedurer, der er i forbindelse med jobbet i SKAT, han gerne vil kaste et kritisk blik på. Der mangler mere rum til, at medarbejderne selv kan træffe de rigtige beslutninger og handle ud fra nogle værdier - fremfor at alt skal styres, re-

guleres og administreres ned i mindste detalje. I tankerne er Johnny derfor også allerede ved at gøre op med regelkulturen ved Skattecenter Holbæk, hvor han har været direktør siden begyndelsen af 2007. I stedet for skal arbejdet i langt højere grad tage udgangspunkt i et lokalt idégrundlag og nogle fælles værdier.

“Men det bliver ikke lige nu”, forsikrer Johnny.

Der er nemlig allerede godt med bolde i luften ved Skattecenter Holbæk. Først skal den nye organisation ved skattecentret til at fungere. Ombygningen, som er i fuld gang, skal være færdig - og de medarbejdere, der endnu sidder i den gamle regionsbygning i Kalundborg, skal komme på plads i Holbæk og være end del af den nye fælles kultur.

Lige nu er lokalerne nemlig præget af store bunker af tomme flyttekasser og håndværkernes værktøj. Der bygges om og indrettes nye storrumskontorer, så der er plads til alle, når

Af Ole Pedersen - op@dts.nu

Kalundborg lukkes ned den 1. marts i år, og de godt 50 medarbejdere flytter til Holbæk. Først da er hele skattecentret samlet ét sted - og man kan for alvor begynde at arbejde på at opbygge en fælles kultur.

Ganske vist erkender Johnny, at man i starten kommer til at sidde lidt trangt i Holbæk, hvor lejemålet er indrettet efter de 150 medarbejdere, som er målet i 2010. Men her og nu skal der være plads til ca. 180 medarbejdere.

Valgte at flytte

Det med storrumskontor er ikke kun en "medicin", Johnny har ordineret til sine medarbejdere. Selv sidder han i det, der med garanti er Danmarks største skattedirektørkontor - men som til gengæld også rummer medarbejderne i ledelsessekretariatet.

"Det er en fordel for mig - men jeg ved ikke helt, om de også synes, det er en fordel", griner Johnny.

Det er nu godt et år siden, at han valgte at skifte posten som direktør for Skattecenter København ud med den tilsvarende - men lidt mere rolige - post i Holbæk.

"Det er da en lidt anden butik her. I København var vi jo på i ni ud af ti tilfælde", siger Johnny.

Han var først og fremmest ikke helt tilfreds med de rammer, han fik for at lede landets største skattecenter. At København, som på et tidspunkt havde 1.400 medarbejdere, var underlagt et skattesamarbejde på samme måde som alle andre skattecentre - uden undtagelser.

Samtidig var der også personlige grunde til, at han i en periode valgte at prioritere det private liv højere, end arbejdsdagen ved Skattecenter København gav mulighed for.

Flyttet ind hos kommunen

Det var dog langt fra en skattedirektør i "slæbe-gear", der startede i Holbæk i januar 2007. Tilbage i den samme bygning, hvor han var kommunal skattechef fra 1995-99 - det sidste år i kombination med posten som økonomichef ved kommunen. Allerede dengang red han forrest på bølgen med visioner om kommunale samarbejder på skatteområdet for at skabe de nødvendige stordriftsfordele. Indtil han i 1999 vendte tilbage til staten og blev først regionschef i Korsør og siden områdedirektør i København.

De fysiske rammer for udviklingen af skat-

tecentret var på forhånd givet. Skattecenter Holbæk har lejet sig ind i to etager i den kommunale administrationsbygning. Receptionen er også fælles med kommunen. Borgerservice midtfor, det kommunale jobcenter til venstre - og Skattecenter Holbæk til højre.

"Her er virkelig visionen om én indgang - og det, at de forskellige myndigheder arbejder sammen, fungerer godt", siger Johnny - og peger på, at man f.eks. har aftalt med kommunen, at det er borgerservice, der står for ændring af forskud hos personer. Naturligvis med back-up fra skattecentret, når der er behov for det.

At Skattecenter Holbæk så har et klart mål om, at langt færre skal henvende sig personligt på centret - og i stedet hjælpes til at bruge SKATs selvbetjeningsløsninger som TastSelv - er en anden sag.

"For os er succesraten, hvis vi kan få hver anden til ikke at komme igen", understreger Johnny.

Ny organisation

Den lokale personalepolitik var også på plads, da Johnny kom til Holbæk - endda en rigtig god personalepolitik, understreger han. Så der var et godt fundament at bygge på.

Udfordringer var der dog nok af - ikke mindst at komme i dialog med medarbejderne omkring indsatsstrategien og en helt ny måde at arbejde på.

Johnny tog rundt i afdelingerne og snakkede med medarbejderne - og der tegnede sig efterhånden et billede af, at organisationen ved Skattecenter Holbæk ikke helt var god nok. Medarbejderne følte, tingene var splittet i atomer - og at det især var gået ud over det faglige miljø.

I stedet for hurtigt at kaste sig ud i handling, inddrog skattedirektøren både ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter i arbejdet med at få lavet en helt ny organisation, som nu er trådt i kraft pr. 1. januar 2008. Hjulpet lidt på vej af, at flere ledere valgte at stoppe eller søge nye udfordringer - og det derfor også blev muligt at lægge chefkabalen på en helt ny måde og få sat det helt rigtige hold.

"Der var to bærende elementer: Indsatsstrategien og de faglige miljøer", fortæller Johnny.

Direktionen som begreb er afskaffet. I stedet er der en ledergruppe på ni. Direktøren, fagchefen, som har det faglige ansvar på indsatsområdet, og de syv afdelingsledere. En helt type ledelse end i København, hvor Johnny

“

Her er virkelig visionen om én indgang - og det, at de forskellige myndigheder arbejder sammen, fungerer godt.

”

Johnny Hansen sidder - måske som den eneste skattedirektør - i storrum med sit sekretariat.



Foto: fagpress/Mikael Hjuler

“
Det ultimative step er, at vi ikke har afdelinger – men hvor afdelingslederne i stedet styrer forskellige projekter.
”

havde 12 fagchefer - og 69 afdelingsledere i næste niveau.

Den nye organisation har bl.a. sat fokus på kundeservice - og for at sikre, at kunderne får den helt rigtige betjening, er der frivilligt sket en stor udskiftning af de medarbejdere, der betjener kunderne.

Arbejdsgiverindsats - en videreudvikling af den tidligere arbejdsgiverkontrol - er et andet fokusområde, hvor man forsøger at arbejde på en ny måde og være på forkant omkring udvikling af fremrykket ligning.

Til gengæld har Holbæk ikke længere en juridisk service som en selvstændig afdeling. Afdelingen er opløst, og medarbejderne er i stedet fordelt på de øvrige afdelinger.

“De, der er i juridisk service, skal være ude i afdelingerne og se sagerne, når de bliver skabt”, siger Johnny.

“Det ultimative step er, at vi ikke har afdelinger - men hvor afdelingslederne i stedet styrer forskellige projekter. De skal mere være med til at trække strategierne end at sidde inde på deres kontor og sige: Jeg er afdelingsleder”, tilføjer Johnny - vel vidende, at der fortsat er et stykke vej til, at den idé måske kan blive realiseret i Holbæk.

Klare budskaber

Der er et godt stykke vej fra Sluseholmen i København til Jernbanevej i Holbæk. På mange måder længere end de godt 63 km, som krak.dk finder frem til.

“Her er jeg tæt på folk - kommer på gangene og kan snart alle navne”, fortæller Johnny.

Han ved, at kommunikation er utrolig vigtig. Her gør forholdene det lidt lettere i Holbæk, end det var i København.

“Ind i mellem måtte jeg tage en dyb indånding, når jeg stod i elevatoren og skulle til et personalemøde. Jeg følte mig lidt som en politiker, hvor det var rigtig vigtigt, at alle budskaber gik rent ind første gang, når jeg stod over for 5-600 medarbejdere. Her er der bedre plads til en om'er”, siger Johnny - som tilføjer, at han også er helt bevidst om, at han, når det gælder kommunikation, er bedst til at stille sig op på en kasse ved et medarbejdermøde. Den skriftlige kommunikation kan være en anden sag - med mange mulige faldgrupper omkring, hvordan et budskab bliver fortolket. Derfor har Skattecenter Holbæk også ansat en kommunikationsmedarbejder, som bl.a. hjælper til med den interne kommunikation. Ikke kun i rela-

Udnyt enhedsorganisationen fuldt ud

Skatteministeriet bør i endnu højere grad fungere som en samlet koncern. Det er et af budskaberne fra Johnny Hansen som kommentar til den aktuelle evaluering af SKATs struktur. I SKATs godt to år lange levetid har han været chef for to meget forskellige skattecentre. Først skattedirektør for Skattecenter København - landets største skattecenter - og i det seneste års tid skattedirektør for Skattecenter Holbæk, som størrelsesmæssigt ligger lidt under gennemsnittet.

“De bud på tilpasninger til den eksisterende struktur, jeg kommer med her, er et sammenkog af de indspark, jeg kom med i forbindelse med den interviewrunde, jeg var en del af”, fortæller Johnny - og understreger indledningsvis, at han synes, det er helt naturligt for en stor "butik" som SKAT, at man løbende reviderer og i relevant omfang

tilpasser sin organisation til de udfordringer, som man står overfor.

“Den proces, som SKAT har igangsat omkring evaluering af strukturen, har indtil nu været en meget fin proces, hvor mange har haft mulighed for at give sit mening tilkende i forbindelse med de netop overståede interviewrunder.”

Johnnys ønske om, at Skatteministeriet i højere grad skal fungere som en samlet koncern betyder bl.a., at funktioner som økonomi og HR - også fra Departementet og Landsskatteretten - bør samles ét sted.

Lovgivningsarbejdet bør også drage nytte af koncerntanken. Så "lovsmedene" i Departementet og praktikerne rundt omkring i SKAT direkte arbejder sammen, når der skal laves nye love. Til gengæld mener han, at Hovedcentret ikke nødvendigvis

Af Ole Pedersen - op@dts.nu

tion til Johnnys budskaber til medarbejderne - men også, når der f.eks. har været ledermøder, så man sikrer, at de samme budskaber når ud til alle medarbejdere.

Klare budskaber er også nødvendige omkring prioritering af opgaverne, hvor Johnny slår en fed streg under, at det er ledelsens opgave at forklare medarbejderne - og tage ansvaret - hvis det ikke er muligt at nå alle opgaver på grund af begrænsede ressourcer.

Skattedirektøren ved godt, at Holbæk, når det gælder størrelse, altid vil være lillebror til København - men det får ham ikke til at krybe ind i den ydmyges rolle. Johnny vil være med til at skabe succeser for Skattecenter Holbæk - og peger på Investor in People som et af de redskaber, skattecentret vil benytte for at løse opgaverne på en ny og bedre måde.

“Det handler om, at man som en del af en enhedsorganisation finder og udnytter de nicher, hvor man kan gøre en forskel i sin klasse. Hellere spille i toppen af 1. division end i bunden af superligaen.”

Det gælder om at finde og udnytte de nicher, hvor man kan gøre en forskel, siger Johnny Hansen.



Foto: Fagpress/Mikael Hjulær

skal spille nogen rolle i forbindelse med lovgivningsarbejdet.

Fokus på helheden

SKAT bør have en direktion, der kun består af fire-fem medlemmer. Til gengæld skal de alene fokusere på den overordnede styring og helheden i organisationen.

Til gengæld skal der være et lag under direktionen, hvor driftsansvaret er placeret.

Hovedcentret skal i øvrigt kun bestå af få støtteenheder. En lille it-enhed, som køber ydelser eksternt. En støttefunktion i forhold til kundebetjeningen - og en støttefunktion, der kan levere en reel fortolkning af nye love til hele SKAT. En enhed, der kan virke proaktiv - men uden driftsansvar.

“Ikke som i dag, hvor der af og til mangler beslutningsdygtighed. For hvis ikke SKAT kan fortælle, hvordan en skattelov skal administreres - hvem skulle så kunne?”, spørger Johnny.

Forskellige opgaver i centrene

Lokalt skal SKAT fortsat være til stede på de lokaliteter, der politisk er besluttet - gerne i enheder på omkring 200 mand. Men Johnny mener, at man skal gøre op med, at alle basisopgaver skal være placeret ved alle skattecentre. Her skal man også i højere grad udnytte, at SKAT er en enhedsorganisation - og placere opgaverne der, hvor det er hensigtsmæssigt. Løsningen af en lang række opgaver er i dag principielt uafhængig af, hvor i landet man placerer dem.

“Det vil også være en styrke, at medarbejderne kan se, hvad det er for opgaver, der er på arbejdspladsen. Så kan man kompetenceudvikle sig hen mod det, hvis geografien betyder mest - eller flytte til et nabocenter, hvis opgaverne betyder mere end placeringen”, siger Johnny, og tilføjer at samarbejderne, efter hans mening, først og fremmest har sin styrke på det faglige område.