

Mod alle odds

Ringkøbing: Stemningen ved Betalingscentret i Ringkøbing er en anden. Det kan man ikke tage fra dem. Ganske vist er pionerånden ved at blive aflyst at daglig gænge - men plejer er stadig sendt på pension. Samspillet med skattecentre kunne dog blive endnu bedre - bl.a. ved at alle ved, hvem der laver hvad.

Det er ved at blive hverdag ved Betalingscentret i Ringkøbing. Ikke en af de triste, grå af slagsen - men en af de hverdage, hvor tingene kører uden man hver andet sekund skal lægge arm med det uprøvede.

“Nu er vi ved at komme ind i daglig gænge”, fortæller Poul Rasmussen, som er tillidsrepræsentant for Dansk Told & Skatteforbunds medlemmer i Ringkøbing.

Helt anderledes var det ved starten den 1. november 2005. De første medarbejdere var der. Det samme var chefen John Ladefoged og de første afdelingsledere. Men ellers var det bunkerne af uvished, der fyldte mest op i de foreløbige lokaler hos Ringkøbing Amt. Opgaverne var ikke på plads, personalet var ikke fundet - og den endelige lokalisering manglede også. Det eneste, der lå helt fast, var at SKATs Betalingscenter skulle ligge i Ringkøbing.

“Dengang var det et spørgsmål, om det overhovedet kunne lykkes”, indrømmer John Ladefoged.

John mener stadig, at det først er om fem-seks år, man i virkeligheden kan trække en streg og gøre regnestykket omkring Betalingscentret op - men han tør alligevel godt se på det foreløbige mellemresultat med tilfredshed.

Alle har en del af æren

Betalingscentret kører - og det er allerede lykkedes at rationalisere så meget, at de opgaver, der fra starten var planlagt placeret i Ringkøbing, i dag kan løses med 50% mindre ressourcer end før.

“Men vi har stadig et mål om at effektivisere yderligere med 10% både i 2009 og 2010 - så vi kommer ned på at løse de opgaver med 30% af ressourcerne i forhold til før, da opgaverne var spredt på 30 told- og skatteregioner og 275 kommunale skatteforvaltninger”, tilføjer John.

Samtidig er han ikke så lidt stolt over, at Betalingscentret ved SKATs medarbejdertilfredshedsundersøgelse i januar 2008 på alle områder

havde en højere score end de arbejdspladser, der hidtil havde den højeste score. Ikke i SKAT vel at mærke - men i hele staten. Han mener da også, at alle ved Betalingscentret har deres del af æren for, at det er gået, som det er gået.

“Det ved medarbejderne godt - og det giver selvfølgelig også en god følelse af tilfredshed”, understreger John.

For at få det til at lykkes var det nødvendigt, at John fra starten solgte det glade budskab, at Betalingscentret ville blive en succes. Internt overfor medarbejderne, så ingen var i tvivl om, hvad det var for en opgave, de var sat til at løse - og udadtil for at vise, at Betalingscentret i Ringkøbing var en god idé, der skulle fastholdes. Det sidste var nødvendigt også for at kunne tiltrække de medarbejdere, der skulle til for at løse opgaverne i takt med, at Betalingscentret overtog mere og mere fra skattecentre.

Nogle ridser i lakken kom der dog undervejs med beslutningen om, at en række medarbejdere fra hele landet uansøgt skulle forflyttes til Ringkøbing. En beslutning Betalingscentret og John ikke havde nogen aktie i - men som alligevel kom til at hænge som en sort sky over centret, fordi mange af de uansøgt forflyttede havde mere end svært ved at se idyllen i Ringkøbing. Konsekvensen var også, at mange uansøgt forflyttede aldrig kom til Ringkøbing - og man i stedet fik lov til at gå ud og rekruttere eksternt. Derfor var det endnu en gang vigtigt for John at sælge det glade budskab om Betalingscentret, så han kunne tiltrække ansøgere til de tomme pladser. Noget der mere end lykkedes med 600 ansøgninger til stillingerne.

Glemmer snitfladerne

Men de har mærket janteloven fra andre dele af SKAT. Historien med, at det ikke kunne passe, at det gik så godt i Ringkøbing, når nu følelsen af succes slet ikke var den samme ved skattecentre. Måske den lille misundelse - måske at den turbulente proces i forbindelse med bemandingen af Betalingscentret i virkeligheden burde betyde, at de skammede sig og bøjede nakken fremfor at stå frem med både smil og rejst pande.

Selvom samarbejdet med skattecentre generelt er godt, så mærker de dog ind i mellem stikpillerne. At Betalingscentret ikke vil tage sig af det, når skattecentret får en henvendelse fra en kunde med et betalingsproblem - eller at de ikke er til at komme i kontakt med.

Jan Ladefoged og Poul Rasmussen har siden starten i 2005 oplevet, at Betalingscentret indimellem har været i modvind. Men det er de vant til i Ringkøbing.

“Jeg tror, problemet er, at det ikke er lykkedes at få kommunikeret de snitflader omkring, hvad vi laver, og hvad skattecentre laver, godt nok ud”, siger John - og tilføjer, at det ikke bare er medarbejderne ved skattecentre, der er usikre på snitfladerne. Han møder også chefer fra andre dele af SKAT, som ikke er helt med på, hvem der gør hvad. Kombineret med, at Betalingscentret i starten også tog nogle af de opgaver, som de aftalte snitflader i dag har placeret ved skattecentre, er med til at kaste mudder i de forventninger, skattecentre har til Betalingscentret.

“Det er snitfladenotatet, der er problemet - de kender det ikke godt nok ude ved skattecentre”, tilføjer Poul og peger på, at Betalingscentret får henvendelse fra kunder, som skattecentre har henvist, “bare” fordi det drejer sig om en betaling. Selvom det er omkring en opgave, der ligger i skattecentret.

“Snitfladenotatet ligger på Betalingscentrets hjemmeside - så det er nemt for alle i SKAT at finde det”, siger John - som også beklager, hvis der f.eks. har været fejl i de mailadresser på journalpostkasser, som Betalingscentret har lagt på intranettet.

“Jo mere man gør for at yde service, jo større risiko er der også for fejl. Men det klart, vi skal være skarpere, når vi lægger noget ud på hjemmesiden”, lover John.

“Men det hjælper ikke, at vi internt snerrer ad hinanden”, tilføjer Poul.

“Det generer os selvfølgelig, når en medarbejder bliver svinet til af kolleger rundt omkring i landet”, fortsætter John. Han understreger, at det heldigvis ikke er så tit, det sker - men det hænder.

Tættere på

I dag er Betalingscentret en del af SKATs Hovedcenter - men med den nye struktur tegner det til at blive en del af region Midtjylland.

“Vi hører nogen, der siger, at det har vi godt af - for så kan vi få det lige så skidt, som andre i SKAT har det. Det er jo en lidt trist tilgang til tingene”, siger John, som hellere vil fokusere på de fordele, der kommer, når Betalingscentret bliver tættere knyttet til de skattecentre, der ligger i nærheden. Et tættere samarbejde med skattecentre, hvor Betalingscentret også kan få inspiration og input til at løse opgaverne og servicere skattecentre bedre, er blot en af de sidegevinster, han forudser.



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted

“For personalet tror jeg ikke, det kommer til at betyde det store, at vi fremover ikke er en del af Hovedcentret. Det ligger alligevel langt væk for den menige medarbejder”, tilføjer Poul - der som tillidsrepræsentant også kun ser frem til et tættere samarbejde med de andre DTS-tillidsrepræsentanter i Midtjylland.

“Jeg tror også, det er en stor fordel, at vi fremover bliver en blandt mange, der løser landsækkende opgaver. Vi vil ikke længere være en særlig enhed”, siger John - som dog tilføjer, at det jo endnu ikke er helt klarlagt, hvordan den nye struktur i SKAT vil blive i detaljer.

John Ladefoged, tv., og Poul Rasmussen tror, det bliver en fordel for Betalingscentret, at det nu bliver en del af SKATs Region Midtjylland.

Plejer sendt på pension

Den 19. maj i år lavede Betalingscentret en helt ny organisering. I forbindelse med etableringen

var man i den situation, at det var begrænset hvor mange af medarbejderne, der egentlig havde erfaring med de opgaver, der skulle løses. Det var derfor utrolig vigtigt, at man hurtigt fik bredt kompetencerne ud blandt medarbejderne - bl.a. ved sidemandsoplæring. Hvad Betalingscentret har brugt af ressourcer på oplæring af medarbejderne, er bestemt heller ikke småting - især ikke efter den store runde med ekstern rekruttering, hvor hovedparten af de nye kolleger slet ikke kendte noget til SKAT.

I starten var konsekvensen derfor, at man blev nødt til at dele opgaverne op i en række processer, hvor den enkelte medarbejder blev oplært og specialiseret i en relativ snæver opgave. Det har man nu gjort op med ved den nye måde at organisere arbejdet. Her har man blandt kortene godt og grundigt, så opgaverne nu er placeret i helt nye afdelinger, hvor man har mulighed for at følge en opgave fra vugge til grav. Ud over at det giver en bredere jobprofil for medarbejderne, som nu i langt højere grad har mulighed for at se helheden i det, de laver og kommer væk fra det “samlebåndsarbejde”, det ind i mellem kunne have karakter af tidligere, betyder det også en bedre udnyttelse af ressourcerne, fordi en række overflødige arbejds gange nu kan skæres væk.

“Vi skulle jo ikke bare lave organisationen om for at lave den om - men lave det om til noget bedre ud fra de erfaringer, vi har fået”, understreger John, som peger på, at den nye måde at løse opgaverne på gerne skulle betyde en bedre betjening af kunderne og af skat-tecentrene.

Forandringer er i det hele taget blevet en del af kulturen ved Betalingscentret, og det er helt naturligt, at der også løbende sker mindre justeringer. Kommer der en idé til, hvordan man kan løse en opgave på en bedre måde, så bliver den ført ud i livet - og i den proces har det været en fordel, at der er blevet rekrutteret medarbejdere med så forskellige baggrunde. De har mange forskellige erfaringer - og er ikke bundet af, at sådan “plejer” man at gøre i SKAT. “Plejer” fik en kort levetid i Ringkøbing. Hjalp lidt til i starten for overhovedet at få opgaverne løst - men er siden sendt på pension.

“Vi har ved at motivere og engagere medarbejderne fået fat i en vigtig ressource hos medarbejderne - deres kreativitet. “Kan vi ikke gøre tingene bedre og mere effektivt?.” Derfor har vi også et rigtig, rigtig fornuftigt udgangspunkt i forhold til fremtiden - fordi løbende forbedringer er en del af kulturen”, slutter John.



Foto: FREE PRESS/Claus Thorsted