

Jan er tilbage

Retur: Hvordan er det at komme tilbage til SKAT efter 12 år? Til en arbejdsplads, der er helt forskellig fra den, man forlod? Jan Prokopek Jensen har prøvet det efter en periode "ude" som borgmester.

Vi skruer lige tiden tilbage til 1. januar 1998. Skatteministeren hedder Carsten Koch – som dog snart bliver afløst af Ole Stavad. I Dansk Told & Skatteforbund er Erling Andersen formand – men kun til den 28. januar, hvor Jørn Rise tager over. Frantz Howitz er chef for ToldSkat – og formanden for de kommunale skattechefer hedder Jørgen Schmidt. Han foreslår i september samme år, at inddrivelse, arbejdsgiverkontrol og moms flyttes fra ToldSkat til de kommunale skatteforvaltninger – hvilket får Jørn Rise på banen med et modforslag om en samlet løsning i statsligt regi.

I Nordborg Kommune får de ny borgmester den 1. januar 1998. Jan Prokopek Jensen sætter sig i borgmesterstolen og får derfor orlov fra sit job som inspektør i en udviklingsstilling ved Told- og Skatteregion Sønderborg.

Nu er det SKAT

Tønder, marts 2011.

Han kommer susende ind ad døren med piben i hånden. Når dårligt at få lagt den og taget jakken af, inden han ivrigt gestikulerende er i gang med at fortælle med begejstring i stemmen.

"Tænk – jeg har været væk i 12 år og har fået lov til at komme tilbage!"

Jan Prokopek Jensen er tilbage. Ikke hvor det hele startede, for der er sket rigtig meget, siden han forlod jobbet ved Told- og Skattere-



“

Jeg anede jo ikke rigtig noget om, hvad de lavede ved SKAT.

”

gion Sønderborg i 1998. Men tilbage i SKAT ved Skattecenter Tønder, hvor han i dag er afdelingsleder i kundeservice. Posten som borgmester for den nye sammenlagte Sønderborg Kommune måtte han give fra sig efter kommunalvalget i 2009, hvor sølle 140 stemmer ud af 53.000 skilte ham fra det flertal, som havde gjort, han kunne fortsætte. Selvom Jan stadig er medlem af kommunalbestyrelsen for Socialdemokratiet og 2. viceborgmester i kommunen, er kommunalpolitik derfor nu igen blevet et bijob for ham.

”Nu er det SKAT, jeg er ved – for det er dem, der betaler min løn”, understreger Jan – som på mange måder nærmest har skullet starte forfra efter de mange år borte fra jobbet. Nye arbejdsopgaver, nye systemer, nye organisationsstrukturer, nye kolleger, nye adresser – og nye forkortelser. Ja, der var lige et par ting at vænne sig til, da borgmesterkontoret blev skiftet ud med et lidt mere ydmygt – men dog bestemt meget rummeligt – kontor hos SKAT i den gamle kassernebygning i Tønder.

Leder igen

Da borgmesterorloven var slut, havde Jan ret til at komme tilbage i sin tjenestemandsstilling i SKAT. Men han havde ingen krav på at komme tilbage til en lederstilling. Formelt set var han nemlig ikke udnævnt som leder, da han forlod ToldSkat i 1998 – men ”kun” i et lederudviklingsforløb. Dengang var betingelsen for at få en lederstilling nemlig normalt, at man skulle flytte til et andet sted i landet, og det hang ikke rigtigt sammen med Jans eller familiens ønsker.

Der gik dog ikke mere end en måned efter, Jan var kommet tilbage, før han blev konstitueret som afdelingsleder for den afdeling, han har i dag som ”rigtig” udnævnt afdelingsleder – og det kom meget, som en positiv oplevelse for ham.

”Jeg anede jo ikke rigtig noget om, hvad de lavede ved SKAT”, siger han med glimt i øjet.

I kundeservice har de mange henvendelser med skattespørgsmål, som Jan ikke tidligere har arbejdet med – og nummerpladeekspeditionen, som også er placeret i hans afdeling, var en helt ny opgave, som var kommet til, mens Jan havde været væk.

Men efter en dyb indånding, kastede Jan sig

ud i det – og endda på en måde, at medarbejderne i afdelingen efter få måneder indstillede ham som årets personaleleder i SKAT.

”Jeg har nogle utroligt dygtige medarbejdere – og nogle fantastiske lederkolleger i Kundeservice i Syddanmark. Jeg tror aldrig, jeg har oplevet sådan et teamwork”, siger Jan – og tilføjer, at når der er spidsbelastninger, er man altid klar til at hjælpe hinanden med ressourcer.

”Det er helt vildt flot.”

SKAT har gode ledere

Det var dog langt fra uden ledererfaring, at Jan vendte tilbage til SKAT. I Sønderborg Kommune var han øverste chef for 7.000. Det gav nogle erfaringer – men også grundlaget for at betragte SKATs ledelsesorganisation med lidt andre øjne end de rent interne.

”SKAT har gode ledere – og mange af vore ledere kunne sagtens søge ud til en topstilling ved en kommune. De skal bare være klar over, at det kræver mobilitet”, siger Jan og peger på, at en topstilling ved en kommune ofte vil være forbundet med et krav om, at man bor i området.

”Jeg kunne dog godt savne, at der var seniorordninger, hvis du er brændt ud – for på et tidspunkt brænder du ud som leder”, tilføjer Jan.

Selvom han generelt giver gode karakterer til SKATs ledelse – han mener bestemt ikke, at SKAT har dårligere ledere end alle andre virksomheder – så synes han, at SKAT faktisk en gang i mellem underspiller det, man gør.

”Strategiplanen – jeg synes faktisk det er genialt, og jeg er lidt imponeret over, at vores ledelse sætter så klare mål”, siger Jan – og tilføjer, at det ikke er tilfældigt, at han har netop strategiplanen hængende på væggen på sit kontor.

”Når jeg holder MUS, taler jeg med den enkelte medarbejder om det – om hvor du ser dig selv i det her. Det skal jo hænge sammen”, understreger Jan.

Et andet område, hvor SKAT har klaret sig godt, er når det gælder om at få kommunikeret ud i offentligheden, hvor man vil sætte ind for med- og modspillere.

”Når jeg ikke kører for stærkt, er det jo fordi, jeg ved, at chancen er der for at blive opdaget. På samme måde melder SKAT ud, hvad man kigger på, så man ved, der er en rimelig chance for at blive opdaget.”

Kig på restancemålet

Opdeling i søjler og indførelse af kanalstrate-

gien får også prædikatet ”godt tænkt” af Jan.

”Hvis ikke SKAT havde lavet det, kunne man ikke halvere personalet og komme godt af sted med det”, understreger han.

”Men det har selvfølgelig kostet – og en af de udfordringer vi har, er de sager, der går forbi. Når man ser nogen, som svindler, men hvor det ikke er egnet til indsats. Det kræver noget af vores ”gode gamle kontrolfolk” – og som ledere har vi en opgave med hele tiden at motivere” siger Jan – og peger på, at det bl.a. også handler om at motivere medarbejderne, så de går op og argumenterer for et indsatsprojekt, som de mener, er relevant. For det kan faktisk godt lade sig gøre at få det på planen, hvis argumenterne er de rette.

At SKAT bliver målt på kundetilfredshed og størrelsen af skattegabet ser Jan som valgte målepunkter. Som han lidt bramfrit udtrykker det, er der ikke mange studenterhuer, der kan opgøre det.

Til gengæld mener han, man har ”dummet sig”, når det gælder det tredje mål – udviklingen i restancerne. Her indgår der nemlig en række faktorer, som SKAT ikke er herre over – som f.eks. konjunkturerne. Derfor kan det være meget vanskeligt at indfri netop det mål.

”Det er klart, at restancerne bliver større, hvis der er krise og arbejdsløshed”, understreger Jan, som i stedet foreslår, at man skulle lave et mål, der var baseret på en indeksering af udviklingen i restancerne. Ved beregningen af dette indeks kunne en række relevante faktorer indgå – f.eks. restancernes størrelse i de øvrige nordiske lande i forhold til landenes bruttonationalprodukt.

Ledelse er kommunikation

Den nye ledelsesstruktur med regioner, hvor direktionen er samlet, bekommer også Jan ganske vel.

”Her i Tønder er vi ti afdelingsledere, og det er så fedt, at vi ikke har en øverste chef, for så bestemmer vi selv!”, siger Jan – og tilføjer, at det naturligvis kræver, at direktørerne og vicedirektørerne giver slip og overlader det nødvendige ledelsesrum til afdelingslederne. ”Værdibaseret og tillidsbaseret ledelse er heller ikke noget nyt – nu er der bare sat navn på”, mener Jan.

For ham handler ledelse i høj grad om kommunikation – og som borgmester overvejede han faktisk at skrive en bog om kommunikationsledelse.

”Alle steder kan man blive bedre til at kom-

“

Det er klart, at restancerne bliver større, hvis der er krise og arbejdsløshed.

”

munikere – og SKAT er ikke de ringeste”, mener Jan.

Han dvæler et øjeblik ved tre citater, som alle siger noget centralt – også omkring ledelse og kommunikation – og som derfor lidt er blevet ledetråde for ham.

”Det første er: For lidt og for meget fordærver alting”. Det næste er polsk – jeg har jo en polsk baggrund: ”Er der ingen vind, så ro”. Og endelig: ”Hvad du ikke kan forklare, kan du ikke forsvare”. Man kan være uenig i en beslutning, men det er vigtigt, man får et samlet grundlag at vurdere beslutningen på – og hvis man ikke kan få en forklaring, kan det være svært at bringe beslutningen videre”, siger Jan – og tilføjer, at 80% af al ledelse er det samme, uanset hvor du er.

”Der, hvor det altid går galt, er, når du ikke kommunikerer ordentligt eller kommunikerer forkert”, siger Jan – og understreger, at det handler om at forklare sig, når man har truffet en beslutning. Også når det f.eks. gælder en beslutning om afskedigelser, som desværre igen er blevet aktuelt i SKAT.

”I Nordborg var vi igennem en runde, hvor vi måtte fyre 20% af personalet på rådhuset – det var ca. 20 personer”, fortæller Jan – og tilføjer, at det bestemt ikke var en morsom omgang. Ikke blot for dem, det gik ud over, men også for kommunen, for arbejdsløsheden steg og skatteindtægterne faldt.

”Hver gang, du fyrer et menneske, er det en katastrofe. Men hvis man gør det på den rigtige måde, kan man godt gøre det værdigt”, siger Jan – og understreger, at ved en afskedigelsesrunde fyrer man jo ikke folk, fordi de ikke dur. Derfor er han heller ikke så glad for begrundelsen med ”bedst kan undværes”.

”Det er jo fordi, der er brug for nogle andre kompetencer”, siger han – og understreger, at det igen handler om at få forklaret tingene på en ordentlig måde.

Glemte os selv

Når Jan ser på udviklingen i SKAT siden etableringen i 2005, mener han overordnet set, at det er gået godt. Han kunne dog godt ønske, at de interne it-systemer var blevet udviklet og kommet bedre på plads.

”Vi har måske glemt at servicere os selv i vores iver efter at servicere vore kunder”, mener han.

Han tilføjer dog også, at udviklingen siden 2005 er sket på bekostning af mange gode kolleger, som det har været nødvendigt at tage af-

sked med i utide.

Der er dog også ting, der undervejs er tabt i farten. Tilbage i 90'erne fik Jan – og en del andre – f.eks. lov til at prøve kræfter med udviklingsprojekter i udlandet, som ToldSkat dengang var involveret i. Det førte ham bl.a. til England, Estland og Letland på opgaver.

”Det er noget, man burde sætte fokus på igen”, siger Jan og henviser til, at bl.a. den demokratiske udvikling, der er i gang i Afrika skaber behov for opbygning af skatte- og afgiftsadministrationer.

”Hvorfor tager vi ikke fat i det? SKAT kunne tjene penge på det som en forretning – og vi burde opbygge et korps af konsulenter, der kunne rejse ud og yde bistand”, mener Jan.

Men alt i alt befinder han sig rigtig godt ved at være kommet tilbage – og tøver ikke med at slå fast, at han hver dag glæder sig til at tage på arbejde.

Efter han er kommet tilbage, er der også mange af de forkortelser, som så ofte bruges i SKAT, der er begyndt at give mening.

”CSC tænkte jeg før – er vi en del af et cykelhold?”, griner Jan – og peger på SAP og SAC som andre forkortelser, der ikke helt gav mening, når han under orlovsperioden læste i Dansk Told & Skat.

”Men, da jeg gik på orlov, havde vi jo også DR, VK og VIRK. Nu er de forkortelser, vi havde med to eller fire bogstaver, bare blevet til nogen med tre i stedet”, siger han – og slår ud med armene.

Jo, Jan er tilbage.

“

Der, hvor det altid går galt, er, når du ikke kommunikerer ordentligt eller kommunikerer forkert.

”

Strategiplanen hænger på væggen på Jan Prokopeks kontor – og det er ikke tilfældigt. Jan mener nemlig, at det nærmest er genialt, at SKAT har så klare mål.



Fotos: Johnny Anthon Wichmann