

SAC skal ud af skyggen



SAC: Skatte-
ministeriets
Administrative
Center skal klare
opgaverne "bedst og
billigst". Balancen
er samtidig at givet
det et menneskeligt
ansigt, så det ikke
bliver en "automat",
der blot svarer "nej"
uden at forklare,
hvorfor svaret måske
er et nej.

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

Du kender det måske bedst fra SAC-Boksen på SKATs intranet. Som vejen, du skal gå, hvis du har brug for et eller andet - lige fra en ny pære til kontorlampen og til din afsked med pension. SAC - eller Skatteministeriets Administrative Center, som er det fulde navn - er da også noget af en blandet landhandel af stort og småt i den mere administrative og driftsmæssige del af butikken. Men selvom kontakten ikke længere går gennem en personaleadministration længere nede ad gangen - eller direkte til pedellen, som sørgede for, at alt det praktiske i huset fungerede - så er der stadig personer af kød og blod bag det hele.

I et kontor øverst oppe for enden af blok 7 i Østbanegade holder SAC's direktion til. Skattedirektør Kim Saastamoinen-Jakobsen - og viceskattedirektør Lars Jepsen, som ganske vist har base i det jyske, men alligevel er i København flere dage om ugen.

Samtidig med at få alt det praktiske til at køre så meget i olie, at man næsten ikke mærker, de er der, er opgaven at få udviklet SAC, så de forskellige administrative og driftsmæssige funktioner bliver løst mest effektivt. I en virkelighed med faldende personaleresourcer, hvor der ikke bare er mulighed for fri rekruttering, må SAC undersøge andre måder at gøre tingene på.

"En af de vigtigste opgaver for Lars og mig er derfor at finde ud af, hvordan vi kan gøre tingene mere effektivt, så SAC løser opgaverne bedst og billigst", understreger Kim.

"Der er ikke mange driftsopgaver på SAC's område, som vil blive løst på samme måde om tre år, som de bliver det i dag", supplerer Lars.

Ideen greb om sig

Det SAC, der er i drift i dag, er faktisk allerede version 3 - selvom historien bag SAC stadig er ganske kort. Det hele startede nemlig for et par år siden, da tanken om et administrativt center i SKAT blev født. Baggrunden var, at man gerne ville samle nogle af alle de administrative funktioner i Hovedcentret i én enhed for at gøre det mere effektivt.

"Målet var en bedre og billigere opgaveløsning", fortæller Kim, som kom med i arbejdet med etablering af det nye center fra starten i begyndelsen af 2007.

Hurtigt fik direktionen dog den idé, at det ikke kun var funktionerne i Hovedcentret, der skulle samles. Hvorfor ikke også inddrage andre administrative opgaver, som var placeret rundt omkring i SKATs områder. Det blev

derfor modellen for det første SAC - SKATs Administrative Center.

"Det var virkelig en "barmarksøvelse" - der var intet", siger Kim.

Grundlaget var derfor en projektorganisation - en implementeringsprojekt og en række delprojekter, hvor man fik lidt ekstern konsulentbistand - og den 1. januar 2008 gik det første SAC i luften. For alle i SKAT var det samtidig goddag til nye begreber som "SAC-Selvhjælp" og "SAC-Boksen".

"Som vi stadig arbejder på at forbedre og tilpasse", tilføjer Kim.

Den første version af SAC fik dog kun fem måneder, for allerede den 1. juni 2008 blev SAC's område udvidet - og det fulde navn ændret til Skatteministeriets Administrative Center - da Skatteministeriets Departement og Landsskatteretten kom ind under hatten og nu også serviceres fra SAC på en række områder.

Da SKATs store strukturændring kom den 1. januar 2009, fik det også betydning for SAC, der fik den struktur og opgaveportefølje med ansvaret for en større del af HR og driftopgaverne, som gælder i dag. Samtidig skiftede Kim titlen som fagchef ud med den som skattedirektør for SAC, og Lars kom til som viceskattedirektør.

"Det havde været vanskeligt, hvis vi skulle have overtaget de opgaver, vi har i dag, allerede fra starten i 2008", siger Kim og tilføjer, det har været godt, at det har været en proces, hvor klumperne er kommet til efterhånden. SAC i dag er da også mere end fordoblet i forhold til det oprindelige udgangspunkt.

Dialogen skal på plads

Der er drøn på - og ganske mange tråde, der bliver samlet i "direktørkontoret" øverst i blok 7. SAC er på mange måder stadig en ny virksomhed, og derfor vender mange ting Kims og Lars' skrivebord.

Lars indrømmer da også, at det har været en stor udfordring at "hoppe på i farten" og køre parløb med Kim, som allerede var godt i gang med SAC.

"Jeg vidste, der ville blive nok at se til", siger Lars - og tilføjer, at han bestemt ikke har fået skuffet sine forventninger i den retning, men at det samtidig er en fantastisk ledelsesmæssig udfordring at få det til at fungere.

"Der er behov for, at Lars og mig er meget på lige nu", siger Kim, og tilføjer, at han tror på, at noget af travlheden vil lægge sig efterhånden, som tingene kommer mere i drift. At

“

En af de vigtigste opgaver for Lars og mig er derfor at finde ud af, hvordan vi kan gøre tingene mere effektivt, så SAC løser opgaverne bedst og billigst.

”

“

Ingen af os har interesse i, at opgaverne ikke bliver løst i et godt samspil, så derfor er det vigtigt, at vi får kommunikationen på plads.

”

det har været noget af en udfordring af få SAC på plads med en række nye opgaver samtidig med, at SKAT har været - og fortsat er - i en stor omstrukturingsproces, det lægger han dog ikke skjul på.

En af udfordringerne er, hvordan SAC får inddraget tillidsrepræsentanterne. På det centrale niveau er der allerede etableret en god dialog på møder med formændene for personaleorganisationerne, men en række af de opgaver, som SAC i dag løser, er SU-stof, som skal behandles i samarbejdsudvalgene. Her arbejder SKAT fortsat på at finde en model, der inddrager tillidsrepræsentanterne på relevante områder.

“Det ligger os ufatteligt meget på sinde - og vi arbejder på det. Men Rom blev ikke bygget på en dag”, siger Kim, som dog forsikrer, at der kommer en løsning, så opgaverne kan blive løst i et godt samspil mellem SAC og personaleorganisationerne.

“Ingen af os har interesse i, at opgaverne ikke bliver løst i et godt samspil, så derfor er det vigtigt, at vi får kommunikationen på plads”, tilføjer han.

Som en af de opgaver, man nu er ved at få på plads, peger Kim på SKATs nye sikkerhedsorganisation, som er ved at være formet efter et tæt samspil mellem SAC og personaleorganisationerne.

Ingen "store stygge ulv"

Kim og Lars er i det hele taget meget bevidste omkring det image, SAC har hos kunderne.

“Organiseringen af opgaverne i SAC er ret beset uinteressant - så længe det fungerer, og opgaverne bliver løst”, siger Lars - og indrømmer, at man som medarbejder derfor godt kan have lidt svært ved at identificere sig med SAC. Ikke mindst fordi kontakten er blevet mindre personlig.

Kontorfællerne

Kim & Lars: Med deres forskellige baggrunde supplerer de hinanden på bedste vis. Skattedirektøren og viceskattedirektøren for SAC dækker det meste.

Umiddelbart kan kombinationen lyde lidt som "olie & vand". En nordjysk cand.merc.jur med en karriere fortrindsvis i Hovedcentret - og københavnere, som flyttede til Århus, blev skatterevisor og siden 1990 har haft forskellige lederjob "ude i driften".

Men forskelligheden er netop også styrken, understreger de to - Kim Saastamoinen-Jakobsen og og Lars Jepsen - som siden 1. januar 2009 har kørt parløb som henholdsvis skattedirektør og viceskattedirektør for SAC.

“Det er en kæmpe fordel, at Lars kommer fra driften. Han kan det, jeg selv mangler, fordi jeg er oplært i told- og skattestyrelsen og i hovedcentret”, siger Kim - og peger på, at Lars bl.a. kan bidrage med sine erfaringer omkring, hvordan man reagerer rundt omkring i SKAT.

“Så siger Lars: "Nu skal du høre...", og giver mig baggrunden. Det er en kæmpe gevinst at have Lars med - også fordi han samtidig tænker strategisk", understeger Kim.

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

“Og jeg lærer samtidig at forstå tilgangen til tingene herinde fra. Tilsammen har vi en relativ bred erfaring i organisationen - men vi har stadig en del at lære”, supplerer Lars.

Den centrale

Med en cand.merc.jur-eksamen i bagagen nåede Kim akkurat at være omkring Amaliegade, hvor Told- og Skattestyrelsen holdt til indtil 1996. Efter en periode på tre år i Skatteministeriet vendte Kim i 1999 tilbage til Told- og Skattestyrelsen i Østbanegade til forskellige opgaver. Han var ankermand på det "2010-projekt", som ToldSkat gennemførte for at kortlægge de mulige fremtidsscenerier. Senere kom Kim med i arbejdet omkring sektoranalysen af Skatteministeriet i forbindelse med strukturreformen - og det var da også snublende nærliggende, at han derfor kom med i fusionsorganisationen som projektleder, da SKAT skulle etableres.

Kim fortsatte som kontorchef for personalekontoret - og da den første version af SAC kom til verden i 2008, blev Kim chef.

Den regionale

Lars Jepsen har rod i den gamle statslige skatte-side, hvor han i slutningen af 70'erne blev ansat ved Amtsskatteinspektoret i Århus. Herfra gennemgik han det statslige skatterevisordannelse

“Det er også en af vore udfordringer i dag”, siger Lars - og peger på, at de driftning, der er bagved alt det andet, der foregår, bare skal fungere.

“Det skal bare virke - og det er en kilde til irritation, når det ikke gøre det”, siger Lars, som betegner SAC som “olien i maskineriet”.

“Det kan godt komme til at virke koldt og upersonligt. Når opgaverne tidligere er blevet løst i fem skattesamarbejder, i hovedcentret, i Skatteministeriet og i Landsskatteretten, så er der nogen, som vil opleve, at det de får hos SAC, er mere standardiseret - og at de ikke kan få det, de gerne vil have”, siger Kim og peger på, at den standardisering er prisen for at løse opgaverne billigere og mere effektivt. Opgaven til SAC har netop været at ensarte på landsplan.

“Men tingene må ikke blive så standardiserede, at der bare gives nej. Der skal også være plads til, at noget kan løses konkret. Men hvis

90-95% af tingene kan køre standardiseret, er det netop det, der giver plads til, at de sidste 5-10% kan løses konkret”, siger Kim - og tilføjer, at det er vigtigt, at SAC kommer i dialog med kunderne omkring krav og forventninger.

“Vi har en kommunikationsopgave. Vi skal være bedre til at kommunikere”, lover Kim - som dog ikke kan love, at SAC ikke fortsat kan blive nødt til at sige nej ind i mellem, når der kommer ønsker, man af den ene eller anden grund ikke kan imødekomme.

“Men så skal vi forklare, hvorfor vi siger nej - og gå i dialog omkring sagen. Det skal vi blive bedre til. Vi skal passe på, at vi ikke kommer til at leve vores eget liv - og være nok i os selv”, siger Kim - og tilføjer, at SAC skal være meget bevidste om ikke at få rollen som “den store stygge ulv”.

“Er der regler eller aftaler på et område, har vi pligt til at oplyse herom - og måske endda sige fra. Det kan være svært - og samtidig være

“

*Vi skal passe på,
at vi ikke kommer
til at leve vores eget
liv - og være nok
i os selv.*

”

- og deltog bl.a. i midten af 80'erne på den første TP-sag, der blev gennemført i Århus.

Efter fusionen af Told og Skat kom han over på administrationsområdet som sektionsleder. Senere gik det tilbage til kontrolområdet, hvor Lars først var funktionschef ved Told- og Skatteregion Århus, og siden - efter en tur omkring fusionsorganisationen i forbindelse med etableringen af SKAT - blev han fagchef med ansvaret for indsats i Horsens og økonomisk kriminalitet i Østjylland.

Da de nye chefstillinger skulle besættes i 2008 i forbindelse med SKATs nye struktur vendte Lars tilbage til administrationsområdet - nu med stillingen som viceskattedirektør i SAC.

Det geografiske udgangspunkt er egentlig SKAT i Herning, men i løbet af en uge bliver det alligevel let til både tre og fire dage i Hovedcentret i Østbanegade.

Fælles kontor

På kontoret i Østbanegade, som de to er fælles om, står de to skriveborde overfor hinanden. Uhyre praktisk forsikrer de begge - for det giver bl.a. mulighed for, at de løbende gennem dagen kan få snakket sammen om sagerne. Noget der ellers godt kan være vanskeligt i en hverdag med en kalender, der er mere end tætpakket med møder og opgaver.

Med alle de bolde, der er i luften i SAC, er der da også nok at tage fat på - og Kim og Lars er enige om, at det er et rigtigt spændende job.

*Kim Saastamoinen-Jakobsen og
Lars Jepsen kører tæt parløb
omkring ledelsesopgaverne i SAC.*



Foto: Fagpress/Mikael Hjulær

“

Hvis jeg skulle gøre noget, så ville det også være at forklare noget bedre, hvad SAC er. Vi kunne nok godt have brugt lidt flere kræfter på at fortælle, hvad vi er for en størrelse.

”

en balance, fordi vi også skal yde service”, understreger Kim.

“SAC skal jo også være en attraktiv arbejdsplads”, tilføjer Lars - og peger på, at medarbejderne i SAC bestemt også har behov for, at der er god dialog med kollegerne rundt omkring.

Ingen “fabrik”

Nogle af SAC’s opgaver kan være meget følsomme for de personer, der bliver berørt af dem. Det kan f.eks. være, når SAC skal sende breve om afsked - også når det er frivilligt. Hvis man efter 42 års ansættelse “bare” får et standardbrev, kan det godt komme til at virke for “automatagtigt” - og det går ud over SAC’s image.

Ganske vist har direktionen godkendt SAC’s ydelser - men også der kan det være en balancegang, når man samtidig skal være med til, at medarbejderne rundt omkring i SKAT føler, det er en attraktiv arbejdsplads.

“Der kan godt være nogle steder, vi er gået for langt - og hvor vi må erkende, at skal det opleves som en attraktiv arbejdsplads, så koster det altså ti gange så meget, som den standardydelse, der er besluttet”, siger Kim - og understreger, at SAC ikke må blive en “fabrik”.

Lars peger samtidig på, at det ikke er SAC, der træffer alle de beslutninger, de skal være med til at føre ud i livet. Den nye struktur, omflytninger og reduktion af lokaler er eksempler,

hvor SAC udadtil måske kommer til at stå som “skarpretteren”, men hvor det i virkeligheden handler om at føre direktionens beslutninger ud i livet.

“Hvis jeg skulle gøre noget om, så ville det også være at forklare noget bedre, hvad SAC er. Vi kunne nok godt have brugt lidt flere kræfter på at fortælle, hvad vi er for en størrelse”, siger Kim - og tilføjer, at SAC i den første tid nok også har været præget af “forsigtighed”, fordi alle var nye i jobbet. Den forsigtighed skulle gerne blive mindre i takt med, at der indhøstes flere erfaringer.

“Folk forholder sig ikke så meget til de ting, som SAC laver - de skal bare være der. Men jeg tror, det er vigtigt, vi er tydelige og fortæller, hvad vi står for”, supplerer Lars.

“Men set i det store perspektiv, så er det gået OK”, siger Lars.

“Det er rigtig positivt, som ledere og medarbejdere har kastet sig over opgaven. Der er meget loyale medarbejdere - og ellers kunne det heller ikke have ladet sig gøre”, understreger Kim - og tilføjer, at SAC i efteråret vil køre en “kulturkampagne” om den bærende strategi - og om, hvordan SAC giver kunderne service.

“Vi går til opgaven med stor respekt - og det er en stor opgave”, tilføjer Lars.

“Vi forsøger også at være lidt ydmyge. Vi er glade for, når noget går godt - men ved også, at næste dag kan der være noget, som ikke går så godt”, lyder slutreplikken fra Kim.

Kim og Lars er meget fokuseret på, at det bliver mere tydeligt, hvad SAC er for en størrelse - og bliver bedre til at kommunikere med både tillidsrepræsentanter og medarbejdere i SKAT.



Foto: fag press/Mikael Hjuler