

# Nu skal sikkert



**Koncerndirektøren:** Videndeling, hvor man får en fornemmelse af, at det hele hænger sammen - og at det batter noget at bringe viden frem og indgå i et samarbejde med nogen, der har brug for den viden, man har. Det er den nye koncerndirektørs bud på en væsentlig ændring som konsekvens af den nye struktur. Ellers handler det meget om at få fyldt de rammer ud, som allerede er sat - og blive bedre til at kommunikere til omverdenen, hvad SKAT rent faktisk gør.

Udsigten fejler bestemt ikke noget. Fra skrivebordet i hjørnet kan Jesper Skovhus Poulsen se ud over storrumskontoret, som fylder den ene fløj i Skatteministeriets bygning i Nicolai Eigtveds Gade. Og drejer han stolen omtrent 180 grader, kan han skue ud over havneløbet

og videre ud - hvis øjet ellers rakte så langt - mod Østbanegade 123.

At få bundet det, der sker på de to adresser - og på Skatteministeriets øvrige adresser rundt omkring over hele landet - endnu bedre sammen, bliver en af de store udfordringer for Jesper Skovhus. Den 1. januar 2010 kunne han skifte jobbet som udviklingsdirektør ud med stillingen som koncerndirektør i forbindelse med den nye struktur i Skatteministeriet, hvor Departementet og SKATs Hovedcenter også er smeltet sammen til Skatteministeriets Koncerncenter.

“Det er forandring med fokus”, understreger Jesper Skovhus - og forsikrer, at den nye direktion ikke har planer om nye, store strukturændringer i kølvandet på sammenlægningen af de centrale enheder.

“At alle boldene skal op i luften ingen, det

---

Af Ole Pedersen - [op@dts.dk](mailto:op@dts.dk)

# skibene i havn

Foto: fagpress/Mikael Hjuler

samtidig med, at man hele tiden skal have øje for, at kravene fra samfundet til SKAT ændrer sig undervejs.

“Det er en balancekunst, vi kommer til at arbejde med”, lover Jesper Skovhus - og tilføjer, at det handler om at få sejlet nogle af de skibe, der allerede er sat i søen, sikkert i havn i løbet af de næste fire år.

“Selvom vi nok kommer til at lægge kursen om en gang i mellem, når der kommer et isbjerg, så skal vi nok nå i havn”, lover Jesper Skovhus.

## Gennemskuelige forandringer

”Det er ikke en paladsrevolution, hvor vi rykker det hele ned og starter op på ny. Det er i meget høj grad at fortsætte det arbejde, der er sat i gang - med den dagsorden og de præmisser, som er givet”, understreger Jesper Skovhus.

Sporene er lagt - og retningen er fortsat den samme som før den 1. januar 2010. Der skal ikke lægges helt nye spor. Til gengæld er det også vigtigt hele tiden at fokusere på, at hovedsporet bliver fulgt - så man ikke en dag pludselig opdager, at man er rangeret ud på et sidespor, som ender blindt.

De spor til forandringer, der allerede er lagt ud - f.eks. de varslede planer for omorganiseringer og flytning af opgaver i SKAT - vil derfor blive fulgt. Også selvom der nu står konsolidering øverst på dagsordenen.

“Men i strategiplanen er der lagt øget vægt på, at omorganiseringer bliver så gennemskuelige og forudsigelige for medarbejderne, som det overhovedet lader sig gøre. Så man hele tiden som medarbejder kan genfinde sig selv - og vi giver de svar, der er, så hurtigt som det overhovedet kan lade sig gøre”, lover Jesper Skovhus.

Han understreger, at den nye struktur heller ikke er sat i søen for at gennemføre nye nedskæringer. Omvendt er det en kendsgerning, at der er vedtaget en finanslov, som betyder en fortsat reduktion af det samlede personaleforbrug i Skatteministeriet.

Jesper Skovhus peger på, at det ikke er noget enestående for SKAT men en mere generel tendens. At der ikke længere er de hænder til rådighed på arbejdsmarkedet - og slet ikke til offentlig administration - som der tidligere har været. Det giver en ledelsesmæssig udfordring, så opgaverne fremadrettet kan løses på en mere smart måde med færre hænder. Her mener han faktisk, at Skatteministeriet kan være et stykke foran mange andre offentlige virksomheder i kraft af de omstruktureringer, der allerede er sket - og det markante sats, der har været på udvikling af digitale løsninger og selvbetjening på nettet.

“

*Vi har været så meget igennem, og der har været behov for mange forandringer. Men nu handler det også om, at vi skal til at arbejde mere med de grundlæggende ting - med vore processer og vores produktion.*

”

ligger overhovedet ikke i det arbejdsprogram, vi har lagt frem. Tværtimod. Det er et centralt signal fra os”, siger Jesper Skovhus - og lover, at den nye direktion heller ikke har nogen “hemmelig plan” om ændringer i skuffen.

“Nu handler det om at få rammen fyldt ud - og komme på plads i organisation. At styrke videndeling og kommunikation”, understreger Jesper Skovhus - og tilføjer, at det nu skal øjnene rettes fremad, og næsen skal “sættes i plovfuren”, som han udtrykker det.

“Vi har været så meget igennem, og der har været behov for mange forandringer. Men nu handler det også om, at vi skal til at arbejde mere med de grundlæggende ting - med vore processer og vores produktion. Det er hovedfokus i den strategiplan, vi sidder og arbejder med.”

Der skal mere fokus på kerneopgaven -

## Satser på medarbejderne

I medierne har man kunnet se udsagn om, at SKATs mangler kompetencer og derfor er nødlidende. De konkrete udsagn ønsker Jesper Skovhus ikke at kommentere - men han understreger, at der ikke er planer om, at dele af SKATs nuværende medarbejderstab skal skiftes ud med nye medarbejdere med andre kompetencer.

“Vi satser på de eksisterende medarbejdere. Vi har de medarbejdere, vi har. Jeg synes, de leverer et fantastisk stykke arbejde - og de har stået meget igennem for at nå dertil, hvor vi er nået nu. Men signalet er, at vi kommer til at arbejde videre - men meget med fokus på, at vi skal have kompetencerne hos de medarbejdere, vi har, til at passe til de udfordringer, vi har.”

Derfor peger Jesper Skovhus også på, at mange medarbejdere vil blive mødt med, at de skal skifte kompetencer - og måske fysisk placering - så de kan være klar til at løse de opgaver, der vil være i fremtidens skatteministerium.

“Efterspørgslen efter de ydelser, vi leverer, ændrer sig. Den måde, vi løser opgaverne på, må derfor også ændre sig - og så ville det være

utopi at sige, at man bare skal sidde det samme sted og lave det samme. Med det program vi har foran os med at skulle lave tingene anderledes, så kan man ikke garantere, at alle kan sidde det samme sted og lave det samme. Det giver simpelthen ikke mening. Men vi skal bruge alle de kræfter, vi overhovedet kan på at få folk til at se udfordringen - og til at arbejde i retningen af den.”

Ifølge Jesper Skovhus arbejder direktionen heller ikke med planer om afskedigelsesrunder for at løse problemet med, at der kan opstå overtallighed, hvis den naturlige afgang ikke bliver så høj, som den er forudsat i finansloven. Han understreger dog, at det naturligvis er spørgsmål, som løbende skal afklares med Finansministeriet - og drøftes med personaleorganisationerne i Hovedsamarbejdsudvalget.

“Men vi arbejder med, hvordan vi så får mest mulig ud af den givne situation, hvis der kommer overtallighed på grund af den opbremsning, der er sket ude i samfundet. Det er bare yderligere en udfordring - men vi sidder ikke med store afskedigelsesscenarier som løsningen på det problem”, understreger Jesper Skovhus.

“

*Vi satser på de eksisterende medarbejdere.*

*Vi har de medarbejdere, vi har.*

”

## Manden i midten

**Portræt:** Der har stået udviklingsopgaver på Jesper Skovhus dagsorden i flere år. Men som koncerndirektør får han nu flere tråde at holde sammen på.

Hvem er han - den nye koncerndirektør, som indtager en central plads i Skatteministeriets nye direktion?

Jesper Skovhus Poulsen er 39 år.

Som nyuddannet cand.merc.jur. fra Aalborg Universitet kom han til Skatteministeriet i 1995 - først i Skattepolitisk Afdeling og siden som departementschefsekretær. I starten af 2001 flyttede han til Told- og Skattestyrelsen som kontorchef for Kontoret for international selskabsbeskatning, hvor TP-beskatning var det nye fokusområde.

I 2003, hvor der skete en omorganisering i departementet, vendte han tilbage til Nicolai Eigtvæds Gade - nu i den nyoprettede stilling som udviklingsdirektør. En stilling med et ret så bredt indhold af opgaver.

Etableringen af SKAT, ny lovgivning, digitale tiltag og indsatsstrategi er derfor blot nogle få af de ting, der har vendt udviklingsdirektørens skrivebord undervejs.

“Dagsordenen har ændret sig hele tiden. I 2003 var der ingen, som med sikkerhed kunne sige, hvad vi kom til at lave i 2004 - eller i 2005”, siger Jesper Skovhus med adresse til strukturændringen i den offentlige sektor, som i Skatteministeriet kulminerede den 1. november 2005 med etableringen af SKAT.

### Gode ting i butikken

“Vi bruger en del kræfter ikke blot på vores egen systemudvikling, men også på at se på, hvordan vores organisation er en spiller i forhold til resten af den offentlige administration. Vi har jo en masse gode ting i butikken, som andre enten er lidt misundelige på eller gerne vil have - men vi har også en styrke og en størrelse til at lave løsninger på tværs for andre myndigheder”, understreger Jesper Skovhus - og peger på SKATs styrke på de digitale løsninger, som er rettet mod borgere og virksomheder.

På samme måde fremhæver han, at SKAT på indsatsområdet med den bærende strategi også er langt fremme med udviklingen af, hvordan man som offentlig kontrolmyndighed fremadrettet skal tilrettelægge sin indsats. Derfor skal Skatteministeriet heller lukke øjnene for, hvad der sker rundt omkring i samfundet.

“At kapsle organisationen inde uden at skele til,

## Hvad sagde jeg!

Videndeling er et af de ord, som bruges alle steder - men som de fleste mere eller mindre lader passere gennem hovedet uden stop, fordi det er blevet et af de plusord, som ingen rigtig kan være uenig i. Men som mange glemmer at give et reelt indhold. Den fælde vil Jesper Skovhus gerne undgå, at Skatteministeriet ryger i, når der nu bliver sat fokus på videndeling i den nye samlede koncern.

Koncerndirektøren understreger, at det handler om kultur - at få skabt en kultur, hvor det er helt naturligt, at den store viden, der helt beviseligt findes rundt omkring i systemet, bliver delt. Delt ud af dem, der har viden - og efterspurgt af dem, der har behov for den.

“Det er svært at måle kultur - at sætte konkrete mål. Mit forsøg har derfor været at sige: Ingen i koncernen Skatteministeriet får længe brug for at sige: “Det kunne jeg godt have fortalt jer!” Det bruger vi ikke her i organisationen - for hvis vi er fristet til at sige det, så er det fordi, man ikke har sagt det, man vidste, på det tidspunkt, hvor der var behov for den viden.”

Selvom det kan være et irriterende budskab

for modtageren, vil Jesper Skovhus derfor faktisk hellere høre et: “Hvad sagde jeg!”

“Det betyder faktisk, du har sagt det - og bragt det videre.”

Jesper Skovhus taler sig nemt varm omkring al den viden, der er samlet rundt omkring i Skatteministeriet - og er i den forbindelse tæt på at udråbe det danske skatteministerium som verdensmestre i lovgivning, administration og design af processer på skatteområdet. Det handler bare om at få al den viden, der er samlet rundt omkring i enhedsorganisationen, bundet sammen på kryds og tværs. Lige fra paragrafskriveren i den ene ende - til den, der skal behandle en klage i den anden ende.

Jesper Skovhus erkender, at det kræver en kulturforandring at nå dertil - men det kræver også struktur.

“Selvom vi får lavet en kultur, hvor alle sidder og brænder inde med - eller hungre efter - viden og at dele viden, så er vi også en for stor organisation til at tro, at det flyder de rigtige steder hen, hvis vi ikke laver en eller anden form for struktur omkring det. Så kultur skal følges op med en struktur for videndeling. At vi har de rette fora og kanaler til at dele den viden, vi har i forhold til den konkrete opgave”, siger Jesper Skovhus - og understre-

“

*Vi sidder ikke med store afskedigelses-scenarier som løsningen.*

”

hvad der er gang i andre steder - på det digitale område og omkring, hvordan man tilrettelægger arbejdet - det ville jo også være helt forkert. Der har vi virkelig meget at byde ind med i forhold til andre offentlige myndigheder”, mener Jesper Skovhus - og peger på, at det også er baggrunden for, at SKAT har fået nye opgaver som E-indkomst og motorregistrering.

Om mere er på vej vil han af gode grunde ikke give et bud på - men tilføjer alligevel, at man jo kan læse i aviserne, at der er overvejelser omkring en ny placering af opgaver med objektiv sagsbehandling, som i dag ligger i kommunerne. Opgaver, der på mange punkter ligner de opgaver, som SKAT allerede løser i dag med udgangspunkt i forretningskonceptet og med anvendelse af digitale løsninger.

Jesper Skovhus ved, at det nye job vil betyde meget arbejde - men samtidig være en rigtig spændende udfordring.

“I forhold til at være udviklingsdirektør er det et niveau over. Der er flere tråde at samle og holde sammen på. Samtidig er det en “stor maskine”, som man skal hoppe på i farten - og det bliver et stort arbejde med at komme ind i alle processer og lære, hvordan organisationen fungerer. Ikke bare på organisationstegningerne - men derude, hvor det faktisk sker”, understreger Jesper Skovhus.



Foto: fotograf/Michael Hjuler

*Jesper Skovhus skal nu som koncerndirektør være med til at samle trådene i den store enhedsorganisation.*

“

*Hvorfor har vi ikke kanalerne og kulturen for at sige, at der altså er noget her, som ikke fungerer?*

”

*Videndeling kræver både en kultur og en struktur, er budskabet fra Jesper Skovhus.*

ger, at det kræver både værktøjer og netværk at sikre, at viden rent faktisk også flyder rundt i organisationen.

“Så videndeling er at kigge på kultur og struktur - infrastruktur. De to er hinandens forudsætninger. Hvis du ikke har en kultur for at dele viden, kan du have nok så fine kanaler, for der kommer ikke noget i dem. Men hvis du har fine kanaler, uden nogen putter noget i dem, så er du også ilde stedd. Du er nødt til at have begge dele”, understreger Jesper Skovhus.

Den videndeling kunne naturligvis også have været etableret i den gamle struktur med et departement og et hovedcenter - og Jesper Skovhus giver da også arbejdet med skattereformen som et eksempel på en succes, der er nået uden fusion. Men han tror, det hele vil blive lidt nemmere - mere systematisk - når det ikke kræver en indsats i form af et mere formaliseret samarbejde.

“Så vi har lavet rammen til at understøtte det fuldt ud. Kunsten er at gøre det systematisk som led i det daglige arbejde. I stedet for at skulle lave særlige tiltag for at nå det, vi gerne vil, så skal det bare være den måde, vi gør tingene på her i organisationen.”

Jesper Skovhus tilføjer, at det naturligvis også handler om at mærke en efterspørgsel efter den viden, man har - og at det batter noget at bringe den til torvs.

“Du har ikke krav på at få ret - men du har krav på at blive hørt. Der er mange forhold, der skal balanceres, når løsningen skal vælges - men det må ikke komme til at hedde sig, at man ikke har kunnet få sine synspunkter vejret ind i den store sammenhæng.”

## Sandheden mellem poler

Den tredje store udfordring i den nærmeste fremtid er kommunikation.

Jesper Skovhus peger på, at selvom der internt i SKAT er brugt mange kræfter på at arbejde med den bærende strategi, så er der stadig en opgave med at få kommunikeret den nye måde at arbejde på ud til omverdenen.

“Når man læser aviser, så er det jo ikke alle, der har forstået - eller i hvert fald accepteret - den måde, vi arbejder på”, bemærker Jesper Skovhus - og tilføjer, at det sidste jo i meget høj grad kan hænge sammen med det første.

“Det er jo en besynderlig oplevelse set fra min stol at sidde om morgenen og læse i sin morgenavis, at man er ved at lukke og slukke for skattesystemet. Alle mulige dommedagsprofetier om, hvor slemt det hele ser ud - og hvor forfærdelig det hele er. Når jeg om eftermiddagen skal ud og holde to foredrag, hvor andre myndigheder gerne vil høre om alt det smarte, vi laver - om vores strategioplægning og vores digitale systemer. Det er sådan en “kold/varm” oplevelse, du får - at du om morgenen skal se, at det hele er ved at falde fra hinanden - mens andre samtidig skeler til os og gerne vil høre om vore erfaringer”, siger Jesper Skovhus - og tilføjer, at et eller andet sted derimellem må der jo være en sandhed, og den ligger ikke ved en af de to poler.

“Der har vi en opgave med at kommunikere til omverdenen. Hvad det er, vi gerne vil - og en del af den bærende strategi handler jo faktisk også om at få accept af den måde, vi gør arbejdet på. Accept og regelefterlevelse hænger uløseligt sammen - og hvis rygten spreder sig derude om, at man kan gøre, hvad man vil på skatteområdet, ja så er det i sig selv strategimodarbejdende”, mener Jesper Skovhus.

Han erkender, at selvom der er kommunikeret meget internt omkring den bærende strategi, så bliver den ikke implementeret af sig selv. Derfor er der også fortsat en stor opgave omkring den interne kommunikation.

“Men der, hvor vi har det største forbedringspotentiale, er formentlig i forhold til at underrette den måbende offentlighed - at få offentligheden til at forstå og acceptere den måde, vi gør tingene på”, siger Jesper Skovhus.

Han medgiver, at når nogen - også internt - står frem og siger, at det ikke går så godt i SKAT, så bygger det naturligvis på de oplevelser, de har i deres dagligdag.

“Men her er vi måske tilbage i spørgsmålet om videndelingskultur. Hvorfor har vi ikke kanalerne og kulturen for at sige, at der altså er noget her, som ikke fungerer? Komme frem med tingene internt - og opleve, at nogen samler dem op, arbejder med dem, behandler dem - og får taget stilling til, hvad det skal give anledning til. Det er jo der, du finder løsninger på problemerne”, siger Jesper Skovhus - og opfordrer til, at det i højere grad sker internt fremfor med journalister som mellem-mænd.

“Hvis det sker med en ekstern vinkel, så bliver det jo en anden virkelighed, end den, vi andre befinder os i. Tager du det i stedet for internt blandt de mennesker, som faktisk ved, hvad det er, det handler om, ja så vil min prognose være, at der er en meget større sandsynlighed for en brugbar løsning.”

