

# Rekruttering til SKAT

## De bedst egnede til jobbet

SKAT vil i løbet af få år komme i en situation, hvor det igen bliver åbnet for nyrekruttering af medarbejdere i større og mere kontinuerligt omfang, end det har været tilfældet siden etableringen i 2005.

Alderssammensætningen blandt de nuværende medarbejdere betyder, at der i de kommende år vil være en betydelig afgang af medarbejdere, som forlader SKAT for at gå på pension. Når SKATs personaletal er i overensstemmelse med de politisk givne rammer, vil det derfor være nødvendigt med nyrekruttering for at erstatte disse kompetencer.

En rekruttering, som vil skulle ske i et marked, der vil være præget af små ungdomsårgange og - sandsynligvis - en stadig øget konkurrence om de nødvendige kompetencer på grund af et arbejdsmarked, der er præget af høj beskæftigelse.

Derfor bør der i SKATs Hovedsamarbejdsudvalg (HSU) drøftes og vedtages en overordnet rekrutteringspolitik for SKAT. En rekrutteringspolitik, der kan

- understøtte SKATs mission og visioner
- være med til at realisere målet om SKAT som en attraktiv arbejdsplads
- udgøre rammerne, som udfyldes lokalt ved den rekruttering, der sker ved skattecentre, skattesamarbejderne og ved enhederne under Hovedcentret.

En rekrutteringspolitik skal naturligvis ses i sammenhæng med en politik og organisatorisk struktur for efter- og videreuddannelse, som kan understøtte fastholdelse og videreudvikling af de medarbejdere, der er rekrutteret til SKAT.

## SKAT - en mangfoldighed af muligheder

I SKAT er der en mangfoldighed af arbejdsopgaver. Denne mangfoldighed skal også afspejles i rekrutteringen til SKAT.

Udgangspunktet er naturligvis, at det skal være den bedst egnede til jobbet, der bliver rekrutteret. Men det skal samtidig sikres, at der er en bred mulighed for et job i SKAT - uanset køn, alder, uddannelsesmæssigt niveau, etnisk baggrund, erhvervsevne m.v.

De samlede arbejdsopgaver i SKAT kan kun løses med sikring af service, kvalitet og ressourcebevidsthed samt effektivt og samfundsøkonomisk ressourcebevidsthed, hvis der sker rekruttering på forskellige kompetenceniveauer.

Samtidig skal det dog sikres, at der gennem målrettet efter- og videreuddannelse - herunder også lederudvikling og -uddannelse - kan ske udvikling af allerede rekrutterede medarbejdere til et højere kompetenceniveau.

Der skal være muligheder for alle i SKAT - også muligheder for at prøve kræfter med forskellige arbejdsopgaver - og ved rekruttering skal det derfor sikres, at ingen placeres i en "arbejds- og kompetencemæssig bås", der ufrivilligt låser medarbejderne på bestemte arbejdsopgaver.

Det bør samtidig understøttes gennem stadig personlig og kompetencemæssig udvikling, at medarbejderne dels kan bevare deres generelle markedsværdi - men samtidig også deres specifikke markedsværdi rettet mod en fortsat ansættelse i SKAT. I et arbejdsmarked med stor konkurrence om de dygtige medarbejdere vil det være vigtigt at SKAT har evnen til at fastholde kompetencerne - også fordi stor personalegennemstrømning og hyppig nyrekruttering i sig selv udgør en stor økonomisk og kompetencemæssig udgift for en virksomhed som SKAT.

## **Mulighed for tre veje til SKAT**

Der bør være mulighed for tre "hovedveje", hvis man ønsker et job i SKAT.

### ***Kontorelever***

SKAT skal naturligvis leve op til statens krav om rekruttering af kontorelever til den toårige kontoruddannelse.

SKAT rekrutterer derfor det antal elever om året, som der er krav om og behov for, og disse elever gennemfører kontoruddannelsen.

Kontorelever i SKAT er ikke sikret fast ansættelse, når kontoruddannelsen er gennemført. Men det er naturligt, at SKAT i det omfang der er behov for det tilbyder nyuddannede kontorelever et job efter endt elevuddannelse - såvel som de, der ikke fastansættes, kan tilbydes vikarjob m.v.

### ***Professionsbachelor målrettet mod SKAT***

En stor del af SKATs arbejdsopgaver er kendetegnet ved, at de kræver indsigt i såvel lovgivningen på området som en grundlæggende regnskabsforståelse. Samtidig er det nødvendigt, at medarbejderne ud fra dette er i stand til både at yde vejledning og service samt til at efterprøve, at angivelse, beskatning og betaling også er sket korrekt og på det korrekte grundlag.

Det stiller krav til medarbejdere om i opgaveløsningen at kunne kombinere den teoretiske viden med den mere praktiske - "håndværksmæssige" - indgang til f.eks. regnskabsmateriale.

Til løsning af disse opgaver bør der derfor i stort omfang ske rekruttering til en mellemlang videregående uddannelse - en professionsbacheloruddannelse - der er rettet mod opgaverne i SKAT.

Det optimale ville være, at der i et tæt samarbejde med en godkendt uddannelsesinstitution under Undervisningsministeriet - eksempelvis en af handelshøjskolerne eller Danmarks Forvaltningshøjskole - etableres en egentlig professionsbacheloruddannelse rettet mod skatte-, afgifts- og inddrivelsesområdet. En uddannelse, der samtidig sikrer merit til videreuddannelse på kandidat- eller masterniveau.

For at gøre grundlaget for denne uddannelse bredere kunne der etableres et samarbejde med revisorbranchen - f.eks. Foreningen af Registrerede Revisorer - omkring denne uddannelse, da revisoruddannelsen efterspørger medarbejdere med kompetencer, der er meget lig dem, SKAT har behov for.

Om det ikke er muligt at etablere en egentlig professionsbacheloruddannelse rettet mod skatteområdet, kan der ske en toning af en af de eksisterende professionsbacheloruddannelser mod skatteområdet.

Uddannelsen gennemføres som fuldtidsstudie med praktikperioder i SKAT.

Når uddannelsessøgende søger ind på uddannelsen, kan der indgås en "samarbejdskontrakt" mellem den studerende og SKAT. Denne kontrakt sikrer dels, at der praktikperioderne kan gennemføres i SKAT - dels at den studerende efter endt uddannelse er sikret ansættelse i SKAT under forudsætning af, at uddannelsen er gennemført med et tilfredsstillende resultat.

Personer, der har gennemført kontorelevuddannelsen i SKAT - hvad enten de er ansat i SKAT eller ej efter endt elevuddannelse - har naturligvis mulighed for at søge optagelse på professionsbacheloruddannelsen på lige fod med andre, der kan opfylde optagelseskriterierne. Det må dog ikke - hverken formelt eller de facto - være et krav, at kontorelevuddannelsen er gennemført for optagelsen på professionsbacheloruddannelsen og indgåelsen af "samarbejdskontrakten" med SKAT. Der skal være mulighed for direkte optagelse på baggrund af eksamen fra f.eks. handelsgymnasiet eller det almene gymnasium.

Professionsbacheloruddannelsen skal have et niveau, således at medarbejderne med denne baggrund - eventuelt kombineret med supplerende efter- og videreuddannelse - pincipielt er i stand til at løse stort set alle faglige opgaver i SKAT.

### ***Akademisk uddannede***

SKAT rekrutterer efter behov medarbejdere med forskellige akademiske uddannelser - f.eks. cand.jur., cand.merc.aud og cand.polit.

Medarbejdere med akademiske uddannelser er kendetegnet ved brede kompetencer på et højt niveau. Da disse medarbejdere samfundsøkonomisk er dyre, fordi de har gennemgået en længerevarende offentligt finansieret videregående uddannelse, er det vigtigt, at SKAT i forbindelse med rekruttering er bevidst om, at der ikke rekrutteres akademisk uddannet personale til opgaver, der kan løses af medarbejdere med f.eks. en mellemlang videregående uddannelse.

### ***Specialopgaver***

I SKAT er der også en række mere specielle arbejdsopgaver - bl.a. den praktisk rettede del af toldkontrolarbejdet. Til løsning af disse opgaver er det mest hensigtsmæssigt, at SKAT rekrutterer meget målrettet - og udenfor de tre "hovedveje", der er angivet ovenfor. På disse områder kan der efter behov etableres specialuddannelser - f.eks. i samarbejde med udenlandske toldmyndigheder eller andre, der besidder de nødvendige kompetencer.

## **Muligheder fremfor begrænsninger**

Rekrutteringen til SKAT skal være præget af muligheder fremfor af begrænsninger, af mangfoldighed - og et "rettidigt omhu", der er med til at sikre, at det er de rette medarbejdere der rekrutteres til alle job i SKAT.

Rekruttering er dyrt, og med begrænsede ressourcer er det derfor vigtigt, at det er de rette profiler og kompetencer, der rekrutteres.

Rekruttering til SKAT indebærer ikke nødvendigvis en livslang ansættelse - men muligheden for det skal være til stede. Rekruttering til SKAT indebærer til gengæld livslang udvikling, uddannelse, bevarelse af markedsværdi og mulighed for nye arbejdsopgaver.

Derfor er det - som tidligere nævnt - vigtigt, at SKATs rekrutteringspolitik suppleres med en efter- og videreuddannelsespolitik samt en intern uddannelsesorganisation, der understøtter den løbende kompetenceudvikling af medarbejderne i SKAT.