



SKAT

Direktør for SKAT
Jesper Rønnow Simonsen
Direkte mail: JRS@skat.dk

Østbanegade 123
2100 København Ø

Telefon 72 22 18 18
E-mail via www.skat.dk/kontakt
www.skat.dk

20 august 2013

J.nr. 13-0225129

HK/SKAT, Skatteministeriets AC-klub og
Dansk Told & Skatteforbund

Kære Jørn, Katja, Ulla og Birger

Først og fremmest tak for jeres henvendelse af 5. juli 2013. Jeg anerkender fuldt jeres engagement i vores arbejdsplads, og som I ved, synes jeg, at vi har en fælles interesse i at udvikle SKAT til en professionel organisation præget af god ledelse, dygtige medarbejdere og udviklende opgaver.

Der er behov for tilpasninger af vores organisation, så SKAT kendes på at løse opgaverne enkelt, effektivt og korrekt og gøre organisationen til fremtidens udfordringer. Derfor er der behov for fokus på den kerneopgave, vi er sat i verden for at løse. Det kræver, at ledelsen sætter mål og etablerer en stærk og målsættende styring af organisationen i en fortløbende dialog med jer og medarbejderne.

Direktionen er helt enig i, at medarbejderne i SKAT har en høj ansvarfølelse, stort engagement, loyalitet og at de udviser stor fleksibilitet i opgaveløsningen. Det er derfor også fuldt forståeligt, at den megen negative medieomtale, vi har oplevet, føles meget uretfærdig, når vi ved, at medarbejderne sætter en ære i at udføre deres arbejdsopgaver så godt og korrekt, som det er muligt.

Som direktion er vi klar over, at de beslutninger, vi træffer, på forskellig vis påvirker medarbejderne i organisationen. Selv om det kan være svært at tale om tillid mellem ledelse og medarbejdere i nedskæringstider, må der ikke herske tvivl om, at vi i direktionen mener, at vi træffer de beslutninger, der er nødvendige, og som er til gavn for hele organisationen. Der må heller ikke herske tvivl om, at vi i direktionen er fuldstændig klar over, at uden medarbejdernes motivation og engagement, kan vi ikke lykkes. Derfor vil vi også have fokus på ledelse, dialog og relationer i organisationen, der er grundlaget for at skabe det nødvendige samarbejde i SKAT.

I direktionen er vi meget opmærksomme på, at de igangværende tiltag med tilpasning af organisationen skaber usikkerhed blandt medarbejderne, og at det er vigtigt, at den varslede afskedigelsesrunde og tilpasninger på arbejdstidsområdet gennemføres så hurtigt som muligt, med respekt for frivillige tilkendegivelser om fratræden og de formelle regler i øvrigt.

Jeg vægter information og dialog med jer højt. Selv om det er ledelsens beslutning, at der skal ske afskedigelser, har vi hele tiden haft fokus på at være så åbne

som muligt i forbindelse med beslutningerne. Den tidlige udmelding om fratrædelse og afskedigelser, og den deraf følgende proces, er et udtryk for dette fokus.

I jeres brev fremsætter I seks konkrete opfordringer til direktionen. Opfordringerne vil selvfølgelig indgå i vores overvejelser ved det videre arbejde med tilpasning af organisationen. Jeg vil dog gerne kommentere på jeres opfordringer her.

1. Selvfølgelig skal der være størst mulig involvering af medarbejderne, så den enkelte medarbejder kan få indflydelse på egen situation i forhold til opgaver og karriere mv. Vi er klar over, at det har betydning for medarbejdernes motivation.

Vores prioritering er, at involvering og dermed motivation skal rammes ind af det organisatoriske hensyn, så SKAT har de rette medarbejdere på de respektive opgaver fremover, og at medarbejderne dermed udnytte deres kompetencer bedst muligt. Det betyder også, at det er vigtigt, at medarbejderne indplaceres, hvor de, set fra SKATs synspunkt, bedst bidrager til at løse vores opgaver.

Medarbejdernes mulighed for indflydelse vil derfor primært være i forhold til det daglige samarbejde og dialogen med ledelsen i den enkelte driftsenhed. Det er i dialogen mellem leder og medarbejder, at SKATs behov og medarbejdernes ønsker mødes, således at opgaverne løses til gavn for organisationen, og således at medarbejderen har motivation til og engagement i opgaveløsningen. Derfor forventer vi som ledelse, at medarbejderne også tager initiativ til dialogen og dermed skaber sig indflydelse på opgaverne.

2. Det er korrekt, at kravene om effektivisering også afspejler sig i vores anvendelse af interne konsulenter på HR området, herunder også de lokale stressvejledere.

Ændringerne i forhold til konsulenttydelserne er ikke tænkt som en nedprioritering af arbejdsmiljøområdet. Det er fortsat den enkelte personaleleder, der har ansvaret for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, og det vil også fortsat være de interne konsulents opgave at bidrage hertil. Fra ledelsens side vil vi selvfølgelig følge udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø og gribe ind, hvis det mod forventning skulle blive forringet.

Det ændrede styringskoncept for de interne konsulenter har til hensigt at sikre, at konsulentopgaverne har hovedvægten på at understøtte effektiviseringsplanen, så vi bruger de interne konsulenter der, hvor der er størst behov, set i forhold til hele organisationen. Derfor vil vi prioritere og planlægge konsulenternes arbejde på en ny og bedre måde gennem egentlige årsplaner og dermed få et bedre grundlag for prioritering og overblik over opgaver, der har behov for konsulentbistand. Det er vores opfattelse, at netop den centrale forankring af konsulenterne vil give bedre mulighed for udnyttelse af konsulentressourcer og sikre en endnu større professionalisering heraf.

Hertil kommer, at direktionen har besluttet at gennemføre MTU/APV ultimo året uanset, at der også skal gennemføres afskedigelsesrunde. Denne beslutning er netop et udslag af ønsket om at følge det psykiske arbejdsmiljø på tæt hold.

3. Direktionen prioriterer kompetenceudvikling i SKAT højt. Det er vigtigt, at organisationen til enhver tid har de rette kompetencer til rådighed, så vores opgaver kan løses enkelt, effektivt og korrekt.

Prioriteringen af midler til kompetenceudvikling tager udgangspunkt i, at midlerne anvendes strategisk og til dækning af SKAT's behov for kompetencer og dermed medarbejdernes egne ønsker om kompetenceudvikling som følge deraf. Det afgørende i den forbindelse er, at vi dels definerer, hvilke kompetencer vi har behov for, dels vurderer om behovet dækkes bedst via jobudvikling, interne læringsaktiviteter, ekstern videreuddannelse eller ny-rekruttering.

Desuden skal vi have fokus på at opnå den ønskede organisatoriske effekt af kompetenceudviklingen. Det fordrer, at det lærte efterfølgende bliver anvendt til opgaveløsningen. Det betyder, at medarbejderne efter endt uddannelsesforløb skal have mulighed for at bruge deres nye viden og omsætte den til kompetence ved enten at løse helt nye opgaver eller løse deres nuværende opgaver på en bedre og mere effektiv måde. Værdien af kompetenceudviklingen for både SKAT og for medarbejderne tager derfor afsæt i, at organisationens fremadrettede behov for prioriteret og målrettet udvikling er defineret, således at medarbejderne på den baggrund kan tilegne sig ny viden og dermed kompetencer.

4. I opfordrer til, at vi tænker social kapital ind i alle beslutninger, der påvirker medarbejderne.

Et væsentligt element i anvendelse af social kapital, er organisationens evne til at samarbejde om løsning af kerneopgaven. Det er netop løsning af SKAT's kerneopgave så enkelt, effektivt og korrekt som muligt, der har direktionens bevågenhed i 2013. For at vi kan samarbejde om kerneopgaven er det vigtigt, at vi har en fælles opfattelse af, hvad det er for en opgave, vi skal løse, og fælles forståelse af mål herfor. Derfor er dialog med medarbejdere om mål og retning i det enkelte forretningsområde og i den enkelte driftsenhed meget vigtig.

I direktionen er vi opmærksomme på væsentligheden i at have fokus på den sociale kapital, da produktivitet, kvalitet og trivsel på mange måder er hinandens forudsætninger.

5. Som en del af effektiviseringsdagsordenen har vi kigget på, hvor det er muligt at sætte ind, så vi får udnyttet vore ressourcer bedst muligt og får mest muligt for pengene. Et af disse områder er arbejdstiden, hvor vi ikke har råd til at opretholde f.eks. alle de hidtidige betalte fridage. Jeg kan allerede nu meddele, at disse restriktioner og stramninger, som I kalder det, ikke bliver genovervejet – de er kommet for at blive. Det er naturligvis vores forventning, at vi i det igangværende forhandlingsforløb med jer

om arbejdstidsområdet kan lande resultater, som alle parter kan anerkende og forstå nødvendigheden af - givet de ressourcemæssige rammer SKAT har.

Jeg er klar over, at disse tiltag isoleret set kan opleves som forringelser. Det er dog direktionens opfattelse, at motivation og arbejdsglæde ikke alene hænger sammen med, hvor mange fridage man har. SKAT skal være en effektiv og professionel arbejdsplads med spændende og udfordrende opgaver, tydelige mål, en sund økonomi, stærke faglige miljøer og tydelig kommunikation om krav og forventninger. De elementer vil, føler jeg mig overbevist om, være afgørende for motivation, arbejdsglæde og stolthed blandt medarbejderne.

6. SKAT skal fremadrettet være på færre adresser rundt om i landet. Vi vil også i fremtiden være en landsdækkende organisation, men vi er nødt til at være meget omkostningsbevidste og sikre, at vi ikke har og betaler for flere kvadratmeter, end vi har brug for. I starten af 2014 forventer vi at have en konkret plan for, hvor vi skal lokaliseres, og hvornår ændringerne vil ske. Planerne vil selvfølgelig blive drøftet med jer.

På nuværende tidspunkt har vi ikke drøftet den fremtidige anvendelse af kontorhoteller eller distance- og hjemmearbejdspladser. Hvis der kan findes fornuftige løsninger, vil vi selvfølgelig være interesserede i at drøfte disse, hvis det er foreneligt med opgaveløsningen i de forskellige forretningsområder og hensynet til opbygning af de faglige miljøer.

I dag er der en lille gruppe af medarbejdere, der har indgået aftaler om egentligt distancearbejde. Jeg ser ikke noget til hinder for, at vi også i fremtiden kan indgå sådanne aftaler med medarbejdere. Det er dog et ufravigeligt krav, at det er foreneligt med den enkelte medarbejders opgaver. Mere end to tredjedele af SKATs medarbejdere har i dag mulighed for at arbejde hjemmefra via forskellige IT-løsninger. Jeg forestiller mig, at det også vil være en mulighed fremover, men også her er det en betingelse, at det er foreneligt med det daglige arbejde. Det vil være en naturlig diskussion at tage i HSU-regi.

Som lovet vil vi fortsætte den åbne dialog og inddrage jer i det videre forløb her efter sommerferien, bl.a. på de møder, som allerede er planlagt. Jeg er glad for de konstruktive input I bidrager med, herunder også i de nye SU-er i forretningsområderne og i de dialogfora, der er under etablering.

På vegne af SKAT's direktion

Jesper Rønnow Simonsen

Cc til underdirektører i SKAT