

## Notat

J.nr. 14-4169193

Den 22. september 2014

Direktionssekretariatet

AF

## Ledelsesansvar

I SKAT har vi fokus på ledernes ansvar. Nedenfor skitseres rammerne for leders ansvar. Det er alene ment som input til den enkeltes egne overvejelser. Notatet indgår ikke i bedømmelsen og vurderingen af den enkelte leder.

### 1. Ansvar for alle embedsmænd – retsgrundlaget

Udgangspunktet for fastlæggelse af alle embedsmænds – både tjenestemand- og overenskomstansattes - pligter er tjenestemandens § 10, hvorefter følger: ”Tjenestemanden skal samvittighedsfuldt overholde de regler, der gælder for hans stilling, og såvel i som uden for tjenesten vise sig værdig til den agtelse og tillid, som stillingen kræver.”

Det første led omhandler, at embedsmanden samvittighedsfuldt skal overholde de regler, der gælder for stillingen. Det indebærer fokus på de mere basale grundværdier for embedsværket såsom lovlighed, faglighed, sandhedspagt og lydighedspagt.

Det andet led af § 10 er et værdighedskrav, der gælder både i og uden for tjenesten, og udtrykker det såkaldte dekorumkrav. Jo højere og mere betroet stilling, jo større krav kan stilles, og ligeledes vurderes en overtrædelse hårdere, hvis det har direkte relation til arbejdsområdet. Således vil SKATs ansatte skulle være særligt påpasselige med at overholde gældende skatte- og afgiftslovgivning.

### 2. Tjenesteforseelsesbegrebet

Overordnet kan der opstilles tre betingelser, der skal være opfyldt, før der foreligger en tjenestelig forseelse, der kan danne grundlag for disciplinærfølgning efter tjenestemandens loven.

For det første skal der foreligge en objektiv tilsidesættelse af normer (pligter). Der foreligger en tilsidesættelse af pligterne, hvis en leder har undladt at følge gældende retsregler, uanset om disse måtte angå forvaltningsretlige regler om sagsbehandling, hjemmelskrav, processuelle eller indholdsmæssige grundsætninger eller andet.

For det andet skal handlingen eller undladelsen være sket enten forsætligt eller uagtsomt (tilregnelser). Der vil ske en individuel bedømmelse af embedsmanden, og om denne med dennes viden, kvalifikationer og funktion, burde have handlet anderledes. Det betyder fx, at uddannelsesmæssig baggrund i visse situationer også kan tillægges vægt.

Der er et skærpet krav til at en uddannet jurist eksempelvis kan vurdere lovligheden af en beslutning. Det indebærer også, at et ansvar vurderes i

forhold til lederens funktion, således at en person med et fagligt ansvar på et givent område, vurderes hårdere end en leder, der alene vurderes i forhold til ledelsesmæssige kompetencer.

For det tredje stilles i praksis også krav om, at pligtforsømmelsen skal være af en vis grovhed, før der kan antages at foreligge en tjenstelig forseelse.

### **3. Sanktioner og disciplinære straffe**

Hvis SKAT som arbejdsgiver er utilfreds med noget, som en ansat har gjort eller undladt at gøre, kan der gribes ind med rådgivning, vejledning eller påtale. Dette følger af arbejdsgiverens eller den overordnede ledelsesbeføjelser. Rådgivning, vejledning eller påtale anses ikke for at være en sanktion.

Skønnes der at foreligge en tjensteforseelse, påhviler det vedkommende ministerium mv. også at reagere derpå. Ved tjensteforseelser efter tjenstemandsloven kan der idømmes disciplinærstraf. Disciplinære straffe er reguleret i tjenstemandsloven, og spænder vidt fra en advarsel eller irrettesættelser over til afsked.

#### **3.1. Tjensteligt forhør**

Ved alvorligere tjensteforseelser skal der ske afholdelse af tjenstligt forhør. Det er – når der ikke foreligger tilståelse eller dom – en betingelse for anvendelse af lovens alvorligste sanktioner, at der er afholdt tjenstligt forhør i overensstemmelse med tjenstemandslovens bestemmelser. Det tjenstlige forhør tjener dels til at bistå myndigheden med en uafhængig oplysning af (og i visse tilfælde indstilling i) sagen, og dels at sikre embedsmanden mod pålæggelse af en uvilkårlig sanktion.

#### **3.2 Overenskomstansatte**

For overenskomstansatte er der ikke et sådant disciplinærsystem. Hvis du er overenskomstansat, er der principielt tre mulige sanktioner: advarsel, afsked med varsel, afsked uden varsel (bortvisning).

En arbejdsgiver kan dog også ved overenskomstansatte vælge at benytte sig af et tjenstligt forhør, ligesom der også kan være sagskomplekser, hvor der både er tjenstemænd og overenskomstansatte involveret, hvor det er hensigtsmæssigt at foretage et samlet tjenstligt forhør.

### **4. Betydning af lederes ansvar**

Der er overordnet set to situationer, hvor der er spørgsmål om et ledelsesansvar, der har direkte relation til selve rollen som leder, og som rækker udover de almindelige pligter, der påhviler enhver embedsmand. Det drejer sig om situationer, hvor chefen selv har deltaget i den pågældende handling/undladelse, eller hvor der er et spørgsmål omkring lederens tilsynsforpligtelse.

#### **4.1. Lederen har deltaget personligt**

Der kan være sager om ansvar, hvor lederen personligt har deltaget enten direkte i sagsbehandlingen eller også ved at godkende den pågældende handling eller undladelse.

Hovedreglen er, at en embedsmand også lederen er ansvarsfri, såfremt vedkommende klart og tydeligt har informeret sin overordnede om en given problemstilling, og den overordnede har godkendt den pågældende handling

eller undladelse. Den overordnede leder bærer derefter i udgangspunktet alene det mulige tjenstlige ansvar for håndteringen af den pågældende sag.

Vurderingen af ansvarsgrundlaget for den overordnede beror på, om vedkommende har sørget for at få tilvejebragt et tilstrækkeligt grundlag for at kunne træffe den konkrete beslutning. Er dette ikke tilfældet, vil den overordnede ifalde ansvar, uanset om denne selv besidder fagkundskaber til at træffe beslutningen, eller om vedkommende burde have iværksat undersøgelse ved medinddragelse af andre fagkyndige.

Beror fejlpositionen på en fejl fra embedsmandens side, som embedsmanden burde besidde fagkundskab til at belyse, er udgangspunktet at lederen kan stole på dennes vurdering, og lederen vil under normale omstændigheder ikke ifalde ansvar. Hvis der er usikkerhed omkring lovligheden af beslutningen, kan lederen dog også i falde et ansvar, hvis denne ikke i tilstrækkelig grad har søgt dette belyst.

Det antages også at kunne have betydning, om det forventes, at lederen besidder stor fagkundskab, eller om det forventes, at lederen er generalist. Uddannelsesmæssig baggrund eksempelvis om denne er uddannet jurist kan også her have betydning. Det kan også have betydning, om den retsregel, der er overtrådt er meget central, og derfor kan forventes at være kendt. Uanset en leders faglige baggrund er det altid en leders rolle at sikre en sag er ordentligt belyst og dermed sikre, at der foreligger et ordentligt beslutningsgrundlag.

#### **4.2. Lederens tilsynsforpligtelse**

Det følger af almindelige ansættelsesretlige principper og ledelsesretten, at en chef har en tilsynsforpligtelse over for sine underordnede. Inden for SKAT vil der dog naturligt være større fokus på tilsynsforpligtelse ved løsningen af særligt komplekse og betydende sager, hvor der er særligt behov for tilsyn til at sikre, at sagen bliver håndteret på en forsvarlig måde.

#### **4.3. Information opad i systemet (sandhedspligt)**

Det påhviler enhver embedsmand at informere opad i organisationen i det omfang, der måtte være behov derfor. Denne pligt udspringer af en sandhedspligt, der påhviler offentligt ansatte. Fortielse antages at udgøre en lige så stor pligtforsømmelse som afgivelse af urigtige oplysninger. Og pligten omhandler også, når man senere opdager fejl, hvor der er pligt til at oplyse derom og til at rette ind. Pligten til at melde opad gælder i udgangspunktet til ens nærmeste leder, men der kan også være spørgsmål af en sådan karakter, at der er en pligt at orientere lederen over denne, fx hvis ens nærmeste overordnede også er involveret.

#### **5. Ledelsesansvar set i forhold til SKAT's stillingsprofiler**

SKAT har stillingsprofiler, der nærmere beskriver opgaver, ansvar og referencelinjer for de enkelte ledere. Dette ansvar er ikke udtømmende angivet, men det forhold, at det er beskrevet, gør også at evt. ansvarsvurdering også skal vurderes op imod de gældende stillingsprofiler. Der er flere fællestræk ved de enkelte stillingsprofiler derved, at der er et direkte ansvar for den daglige drift på lederens ansvarsområde, således at en underdirektør er ansvarlig for driften i afdelingen, mens fx kontorchef/funktionsleder er ansvarlig for driften i kontoret/enheden.