



Chefkredsen

3. april 2009

Beretning

Generalforsamling 2009

Indholdsfortegnelse

Generalforsamling 2009	1
<i>Indledning</i>	2
<i>Ny organisation og ledelsesstruktur i SKAT</i>	3
Generelt	3
Bølge 2	5
Bølge 3	5
Sammenfatning	9
Vilkårene for ledelse i SKAT	9
<i>Lønpolitik / lønforhold for chefer i SKAT</i>	12
Lønpolitik	12
Cheflønstillæg	13
Resultatløn	15
Åremålsansættelse	16
Afdelingslederne	17
<i>Udtræden af ledelsesorganisationen</i>	18
Gamle regler	18
Nye regler	20
<i>Chefkredsen internt</i>	20
Generelt	20
Lederseminar Vest	21
Regionale koordinationsudvalg	22
<i>Afslutning</i>	23

Indledning

Jeg plejer at starte beretningen med en status over, hvor mange vi er (tilbage) i chefkredsen.

Det er normalt meget rart at få os alle sammen talt op - i det mindste én gang om året.

Men hvor rart det er, når vi kan se, at medlemmerne så at sige fosser ud af medlemskartoteket – ja, det kan man jo stille spørgsmålstejn ved:

Vi har lige nu 347 *ordinære* medlemmer – en nedgang på 73 forhold til sidste år.

Medlemstallet bærer jo naturligvis stærkt præg af, at tilpasningen af ledelsesstrukturen har gjort et stærkt indhug, plus det faktum, at mange afdelingsledere her på det allerseneste har valgt at gå over som chefkonsulent.

Mere herom senere i beretningen.

Bestyrelsen har i beretningsperioden været konstitueret med Gert Kamp Jensen som næstformand, Peder Thomsen som kasserer og Jan Lauridsen som sekretær samt Annette Nielsen, Frank Høj Jensen, Jon Mikkelsen og Mads Blokhuis som bestyrelsesmedlemmer.

Omstruktureringen indebar jo bl.a., at samarbejde Nordsjælland-København blev opdelt i to: region Nordsjælland og region København. Som følge heraf har vi siden sidste efterår haft den pragmatiske løsning, at Knud-Erik Hansen har deltaget i bestyrelsesmøderne. Ikke for at tage forskud på kommende valg til bestyrelsen, men for at sikre, at vores repræsentation allerede på et tidligt tidspunkt kom til at matche SKAT's organisation, således at vi i alle regioner var i stand til at informere og kommunikere ordentligt med vores alle medlemmer. Jeg skal ikke lægge skjul på, at det forløbne år har været et meget travlt år for chefkredsen. Perioden siden sidste sommer har i den grad været præget af tilpasningen af ledelsesstrukturen. Et utal af møder og forhandlinger med SKAT's ledelse har været nødvendige for at afbøde de værste skadevirkninger – eller måske ligefrem tilvejebringe gode løsninger for chefkredsens medlemmer.

Strukturændringerne i SKAT har herudover også sat en lang række medlemsmøder i hele landet på dagsordenen. Jeg – og bestyrelses-

medlemmerne på skift – har deltaget i mindst to møder i hvert samarbejder/region i det forløbne år.

Det er en kær pligt, som jeg sætter meget stor pris på at komme rundt til.

Deltagerantallet på møderne har været rigtig fint, debat- og spørgelysten stor og ikke mindst er det en god lejlighed til at hilse på hinanden rent socialt – noget det måske kan knibe mere og mere med i en travl hverdag.

Jeg håber, at der også bliver lejlighed til at komme rundt til medlemsmøder i det kommende år. Jeg gætter på, at der også her bliver nok at snakke om og forholde sig til.

Bl.a. indholdet på medlemsmøderne er selvfølgelig beskrevet mere udførligt i beretningen.

Den indeholder følgende afsnit:

- Ny organisation og ledelsesstruktur i SKAT
- Lønpolitik og -forhold for chefer i SKAT
- Udtræden af ledelsesorganisationen
- Chefkredsen internt

Ny organisation og ledelsesstruktur i SKAT

Generelt

Organisationsændringen pr. 1. jan. 2009 blev omfattende i forhold til de justeringer, det egentlig var meningen at gennemføre.

En del af forklaringen på, at der blev tale om mere end justeringer var jo bl.a. de tilbagemeldinger Ole Kjær og Preben Kristiansen fik på deres rundtur til ledergrupperne i hele landet.

Her var den stort set enslydende melding, at jo mere man nærmede sig den såkaldte model 3 i ét hug, jo bedre.

Man kan vel derfor dårligt bebrejde topledelsen, at vi fik en ændring af ledelsesstrukturen, der kunne mærkes.

Fra chefkredsen valgte vi ikke at lægge vores æg i kurven til fordel for nogen bestemt model – velvidende, at alle modeller ville indebære en mærkbar reduktion af antallet af ledere – og at vi derved kunne blive opfattet som medansvarlige for, at nogle chefstillinger skulle spares væk.

Vi opfattede vores opgave i den sammenhæng først og fremmest således, at vores medlemmer skulle bringes så hensigtsmæssigt igennem processen som overhovedet muligt.

Som bekendt omfattede tilpasningen af ledelsesstrukturen først og fremmest stillingerne i LR 37, 38 og 39.

Indplaceringen i de nye direktørstillinger skete efter en såkaldt tilpasset kaskademodel: også kaldet bølge 1, 2 og 3.

Bølge 1 var nu – som det også var tilfældet i forbindelse med fusionen - stort set overstået inden nogen havde nået at opdage, hvad der var besluttet.

Men dermed var scenen også sat til den del af processen, der virkelig kom til at trække tænder ud: Bølge 2 og 3, hvor vi på forhånd viste, at der skulle ske en reduktion af stillingerne, særlig markant for LR 37 stillingerne i bølge 3.

Kort beskrevet havde chefkredsen to hovedkrav til processen:

1. Tilpasningen/indplaceringen skulle ske med den allerstørste grad af frivillighed, og
2. Der måtte skaffes finansiering til at effektuere de fornødne fratrædelses- og overgangsordninger!

Det er helt afgørende både for systemets troværdighed og for os som chefer i SKAT – med alle de bindinger og pligter, vi i øvrigt har i vores ansættelser – at vi også kan regne med rettighederne, når tingene strammer til.

Når vi på forhånd kunne konstatere, at der i begge bølger – meget udtalt i bølge 3 – var færre stillinger, end der var potentielle ansøgere, var vi nødt til at kræve frivillige fratrædelsesordninger på bordet. Den model er som bekendt brugt før i forbindelse med reduktion af ledelsesorganisationen, men i en benhård spareperiode falder en sådan aftale ikke nødvendigvis ligeså naturligt som i lysere tider.

Det lykkedes dog at lave en fratrædelsesordning, der lå på linie med tidligere aftaler i tilsvarende situationer.

Samlet set vurderede vi aftalen til at være acceptabel. Det baserede vi bl.a. på, at

1. aftalens maksimumsrammebeløb lå på linie med, hvad der tidligere var lavet af ordninger (reguleret med den alm. lønudvikling),

2. SKAT havde tilkendegivet, at man ville udnytte beløbsrammerne i Finansministeriets rammeaftale maksimalt i forhold til den enkelte, og
3. en generel aftale helt utvivlsomt ville stille langt de fleste medlemmer bedre, end hvis vi skulle forhandle fra sag til sag.

Dermed var banen kridtet op til – i første omgang lederindplaceringens -

Bølge 2

- der jo var den fase, hvor LR 38 stillingerne skulle bringes på plads. Betingelserne var i store træk således, at i alt 36 stillinger - primært som skattedirektører i driften - skulle reduceres og konverteres fra *stedlige* skattedirektører til at være skattedirektører for enten

- en landsdækkende enhed eller
- for en regional kundeservice- eller indsatsøjle – eller
- til en vicedirektørstilling i HC.

Status på bølge 2 blev:

25 blev skattedirektører,

4 blev vicedirektør (i HC),

1 blev viceskattedirektør i driften,

3 blev købt ud af deres åremålskontrakter = afsked, og

3 valgte en frivillig fratrædelsesordning.

Bortset fra et enkelt eller to tilfælde, kan vi godt tillade os at sige, at bølge 2 blev afviklet indenfor rammerne af chefkredsens hovedmål-sætning om frivillighed.

Bølge 3

Chefkredsen har i hele forløbet været voldsomt interesseret i, hvad der kom til at stå i stillingsbeskrivelserne for de enkelte stillingskategorier i bølge 3.

Vi har søgt – og fået – indflydelse på indholdet – ikke mindst i stillingsbeskrivelserne for viceskattedirektørerne.

Det var af topledelsen vurderet, at det var nødvendigt at bestykke alle landsdækkende enheder/regionale søjler med en eller to viceskattedirektørstillinger for at løfte arbejdet på direktørgangene i de nye regioner.

Den vurdering var vi meget enige i, men fornemmede alligevel – rent intuitivt - en fare for, at lige netop disse stillinger – så at sige - ville kunne komme på mellemhånd.

Denne frygt blev bekræftet, da SKAT på et tidspunkt i processen et sted kom for skade at skrive, at vicedirektørstillingerne *'ikke indgik i referencelinierne'*.

Det var vel en forskrivning, der – i den meget positive udgave - kan kaldes klodsethed eller tankeløshed.

Chefkredsen har som led i forhandlingerne om stillingsindhold i de nye chefstillinger – via DTS – indhentet et juridisk responsum om holdbarheden i forhold til de hidtidige stillingsindhold - bl.a. anskuet ud fra den synsvinkel/det spørgsmål, om de nye stillinger ville være passende i forhold til de stillinger, der reelt blev nedlagt i forbindelse med strukturændringen.

Den juridiske vurdering var især kritisk over for de første udkast til stillingsbeskrivelse for viceskattedirektørstillingerne. Signalet var helt klart, at stillingen ikke kunne karakteriseres som passende for bl.a. tidligere fagchefer, hvis der ikke skete ændringer i udkastet til stillingsindhold!

Ikke mindst på foranledning af chefkredsen, er manglerne rettet op i stillingsbeskrivelserne. Samspejlet mellem viceskattedirektørerne og skattedirektørerne er nu beskrevet bl.a. således:

- de to stillinger udgør en ledelsesmæssig enhed i ledelsesstrukturen,
- viceskattedirektøren er i alle anliggender stedfortræder for skattedirektøren, og
- skattedirektør og viceskattedirektør aftaler, hvilke opgaver der tillægges viceskattedirektøren.

Dermed er det slået fast, at vicedirektørstillingerne naturligvis indgår i referencelinierne!

Selve indplaceringen i bølge 3 var som bekendt en noget mere vanskelig og hårdhændet øvelse, end de andre bølger.

Her var rigtig mange kolleger – i princippet alle - på forhånd direkte truet på deres job!

Scenen var sat således, at gruppen på i alt 56 kontor- og projektchefer ikke skulle reduceres ret meget i antal, mens det store 'blodbad' skulle finde sted blandt fagcheferne.

Det samlede regnestykke viste på forhånd, at der i bølge 3 skulle ske en beskæring på ca. 40 LR 37-stillinger, og hovedbyrden skulle bæres af gruppen på 79 fagchefer.

Det var hårde odds, inden kampen overhovedet blev fløjtet i gang! De muligheder eller trusler - alt efter temperament - der tegnede sig for folk i bølge 3 var:

- indplacering som viceskattedirektør,
- indplacering som kontorchef el. projektchef,
- indplacering som afdelingsleder,
- indplacering som konsulent (krævede en frivillig aftale),
- valg af en frivillig fratrædelsesaftale, eller
- afskedigelse med rådighedsløn.

Den store opgave for os, som chefororganisationer, var naturligvis at sikre medlemmernes rettigheder blev overholdt til punkt og prikke. I det omfang folk måtte indgå frivillige aftaler, at de så var fuldt oplyste og bevidste om konsekvenserne.

Problemet bestod i de tilfælde, hvor folk fik tilbud, de absolut ikke kunne se sig selv i – indplaceringer, der i givet fald måtte karakteriseres som alt andet end frivillige. Den situation kom vi i adskillige gange i løbet af bølge 3.

Spørgsmålet i disse tilfælde var så kort fortalt at vurdere, hvorvidt den tilbudte stilling ville være passende i forhold til hidtidig indplacering.

Konsekvensen ved at kunne statuere 'ikke passende stilling', ville som bekendt være, at den pågældende skulle tilkendes rådighedsløn.

I en situation, hvor der i alt blev nedlagt 45 - 50 stillinger i LR 37 og 38 forudså vi, at det meget let kunne blive tilfældet i en række situationer.

Det var dog et scenario topledelsen fra starten var inderligt meget i mod og talte meget for at undgå eller reducere mest muligt.

Jeg skal slå fast, at det fra chefkredsens side aldrig har været et mål i sig selv at lande på så mange rådighedslønssager som muligt!

Tværtimod har vores mål været, at jo flere indplaceringer, der kunne ske ad frivillighedens vej, jo bedre.

Men det har også helt klart været vores opfattelse og opgave at sørge for at folk var så optimalt oplyst om de muligheder, farer og rettigheder, hver især sad over for i forbindelse med, at man skulle tage stilling til et tilbud fra SKAT.

At folk ikke blev forledt ud af de rettigheder, vi nu engang har bl.a. som tjenestemænd i den danske stat.

Dermed var det vores pligt og den enkeltes ret at søge afsked med rådighedsløn, hvis SKAT ikke mente at kunne tilbyde den pågældende en passende stilling.

Og derved blev det.

Da først denne forståelsesmæssige hurdle var overvundet – og det tog et stykke tid - må jeg kvittere for et kvalificeret og godt samarbejde med SAC, der også indebar, at der blev taget menneskelige hensyn.

Det har resulteret i en række individuelt tilpassede tilbud og ordninger til de, der på den ene eller anden måde var kommet i klemme i bølge 3 – og i at indstille de, der ikke havde fået tilbudt en passende stilling, til rådighedsløn.

Jeg kan skrive under på, at der i ingen tilfælde var tale om nogen form for samlebåndsarbejde.

Vi har vendt, drejet og vurderet hver eneste sag m.h.p. at skrue den mest optimale ordning sammen for hver enkelt, under de givne vilkår. Det, der måske i den forbindelse var mest tilfredsstillende, var at det i en række tilfælde lykkedes at lave en række kombinationsaftaler, således at de pågældende i en periode kunne virke som f.eks. konsulent, for så herefter at kunne udtræde efter reglerne og beløbsrammerne i fratrædelsesordningen.

Alt sammen med sigte på at gøre det mest optimalt m.h.t. både løn- og pensionsmæssige forhold.

Det samlede regnestykke for bølge 3 kom til at se således ud:

38 blev indplaceret som viceskattedirektør,

54 blev indplaceret som kontorchef/projektchef,

6 blev indplaceret som afdelingsleder,

5 blev indplaceret i konsulentorganisationen,

14 valgte en frivillig fratrædelsesordning (heraf 4 fra bølge 2),
og
14 blev afskediget med rådighedsløn.

Sammenfatning

Jeg synes, vi overordnet og sammenfattende kan konstatere, at indplaceringen i bølge 2 og 3 skete ordentligt og anstændigt.

Vi har fra chefkredsens side i hvert fald brugt maksimalt med kræfter på at sikre, at det blev tilfældet.

Vi kan dog ikke lade være med at blive noget triste til mode, når vi tænker på, hvordan systemet så alligevel valgte at håndtere afskeden med de, der forlod os med rådighedsløn.

Det resulterede desværre i nogle konflikter, der for os at se, ikke havde været nødvendige.

Vi vil fra chefkredsen håbe, at SKAT fremadrettet bliver bedre til at tackle tilsvarende situationer på en mere værdig måde – en måde der sender bedre signaler og er mere i overensstemmelse med SKAT's målsætninger om rummelighed og om at være en attraktiv arbejdsplads.

Der er selvfølgelig en række kolleger, der i situationen ikke har fået deres primære ønsker opfyldt.

Det kan vi ikke beskytte folk imod, men jeg kan slå fast, at vi har gjort alt, hvad der står i vores magt for at afbøde de værste skadevirkninger, for at så mange tilfælde som muligt resulterede i frivillige aftaler, og at medlemmernes rettigheder og krav er blevet overholdt.

Dermed håber jeg også at alle – alt i alt – nu kan se fremad og glæde sig til at virke i de nye rammer, der hver især er blevet os til del.

I bestyrelsen er vi under alle omstændigheder ikke den mindste smule i tvivl om, at den strategi, vi har fulgt i hele forløbet, også er den der har skaffet de bedste resultater og medlemmerne de bedste vilkår i situationen.

Vilkårene for ledelse i SKAT

Med de allerseneste udmeldinger om implementeringen af den nye struktur og lokaliseringsplanen er der sat trumf på, at der stilles end-

og meget store krav til omstillingsparathed hos både medarbejdere og ledere i SKAT.

For medarbejderne er der igangsat mange overvejelser og bekymringer om, hvorvidt de kan beholde deres job, om de skal skifte opgaver eller de kan risikere at blive tvunget til et andet tjenestested.

De samme trusler hænger over hovedet på mange chefer. Dertil kan man lægge, at virtuel ledelse efterhånden er et grundvilkår for alle uanset, hvilket chefjob man måtte befinde sig i efter tilpasningen.

Når jeg indledningsvis klagede over, at chefkredsens medlemstal er historisk lavt lige nu, er det jo samtidig udtryk for, at der nu samlet set er langt færre chefer i SKAT til at løse mindst de samme ledelsesopgaver, som vi kom ind i det nye SKAT med i f.m. fusionen i 2005. Jeg føler trang til ved denne lejlighed at pointere, at cheferne i SKAT anno 2009 vel aldrig har været mere forandringsparate, loyale og hårdt arbejdende.

SKAT er afhængige af gode og dygtige medarbejdere, men så sandelig også af kompetente, fleksible ledere, der arbejder stenhårdt i urimeligt mange timer hver dag.

Det er lige præcis sådan en lederstab SKAT i dag er udstyret med.

Jeg håber SKAT's topledelse fremadrettet i højere grad er sig bevidst at værdsætte denne indsats og denne indstilling hos cheferne.

Jeg håber, at SKAT's topledelse vil være sig bevidst at udrydde de forskellige irritationsmomenter og uhensigtsmæssige forhold, der lægger sten i vejen for endnu større motivation og i visse situationer direkte modarbejder den virtualitet, som SKAT er helt afhængig af i udøvelse af ledelse anno 2009.

Som eksempel vil jeg nævne det absurde forhold, at vi som chefer må stille vores private biler til rådighed for tjenstlig kørsel til lav takst.

Hvorfor i alverden disciplinen ledelse på denne måde skal udstilles som en andenrangs beskæftigelse i forhold til de udadvendte aktiviteter, som vores medarbejdere hæver høj kørselstakst til – ja, det er mig ganske uforståeligt.

Et andet praktisk eksempel er, at vores IT-mæssige udstyr som ledere ikke er up-to-date og hensigtsmæssigt, for ikke at sige mangelfuldt i forhold til de teknologiske muligheder der er til rådighed og de behov vi har som virtuelle ledere.

Vi er helt afhængige af at kunne agere edb-mæssigt fra mange lokaliteter, herunder fra vores hjemmearbejdsplads, og når vi er på farten. Til trods for det, har SKAT's IT-tjeneste ikke fundet det nødvendigt at udstyre os med mobilt bredbånd / eller andet udstyr, der kan understøtte den fleksibilitet og mobilitet, der i øvrigt ligger som et uomgængeligt krav til lederjobbet i SKAT i dag.

Hertil kommer, at en truende multimedieskat lurer i horisonten.

Jeg håber både, at SKAT's topledelse snarest vil rette disse skavanker op og i øvrigt på passende måde i kommende forhandlinger om vores lønmæssige forhold påskønne og honorere den enorme indsats og indstilling, der lægges for dagen for at lede SKAT i disse meget turbulente og krævende år!

Det ligger os meget på sinde at tilkendegive, at vi fremadrettet vil følge udviklingen – og de vilkår vi udøver ledelse under – meget nøje. På den korte bane har det i forbindelse med de nye målbilleder og den nye lokalisering været drøftet indgående efter hvilke principper medarbejderne i givet fald skal skifte enten opgaver eller arbejdssted. Det er en særdeles relevant drøftelse, og vi kan kun have den forhåbning, at de flytninger, der måtte komme på tale sker efter den størst mulige grad af frivillighed.

Der skal ikke herske tvivl om, at vi forfølger helt samme mål for afdelingslederne, som jo nu står over for tilsvarende udfordringer og overvejelser som medarbejderne.

Det er derfor aftalt med SKAT's ledelse, at afdelingslederne på tilsvarende måde som medarbejderne naturligvis har

1. ret til at flytte med opgaven, hvis de måtte ønske det, eller
2. søge de afdelingsstillinger, der herefter måtte være ledige.

Først hvis disse principper ikke får puslespillet til at gå op, vil man som afdelingsleder risikere at få tilbudt et arbejdssted og opgaver, man ikke har som primært ønske.

Det er vigtigt for mig ved denne lejlighed at signalere, at vi i chefkredsen på akkurat tilsvarende måde som ved bølge 2 og 3 vil gøre vores yderste for at vejlede og bistå den enkelte afdelingsleder i de situationer, der måtte opstå i dette trin 3.

Det er også vigtigt her at slå fast, at tryghedsaftalen efter chefkredsens opfattelse gælder helt tilsvarende for afdelingsledere som den gør for medarbejdere.

Lønpolitik / lønforhold for chefer i SKAT

Lønpolitik

En naturlig konsekvens af tilpasningen af SKAT's ledelsesstruktur og de dermed forbundne nye ledelsesroller, var også at kaste et blik på lønstrukturen i samme ledelsessystem.

Vores samlede aflønningsforhold som chefer er jo en blanding af flere forskellige elementer, der ikke nødvendigvis er afstemt efter hinanden i et overordnet perspektiv.

Eller for den sags skyld afstemt med den generelle lønpolitik, der nu gælder for medarbejderne i SKAT.

Der er meget, der taler for, at det kunne være hensigtsmæssigt at formulere en samlet, overordnet lønpolitik for chefområdet i SKAT.

Det er der sådan set enighed om mellem SKAT og cheforganisationerne.

Sidste år konkluderede vi på generalforsamlingen da også, at der er behov for en sådan overordnet lønpolitik for.

Vi har også i det forløbne år taget tilløb til at lave en aftale på området.

Jeg har egentlig også en fornemmelse af, at det ville være lykkedes at nå i mål – og i givet fald kunne præsentere en lønpolitik her i dag – hvis det ikke lige var fordi, der var kommet en organisationsændring i vejen.

Den proces har tappet stort set alle ressourcer og tid hos både SKAT og hos os i cheforganisationerne.

I stedet har vi – om jeg så må sige – ageret fra sag til sag: Vi har indgået en ny cheflønsaftale som en separat aftale, vi har behandlet resultatlønsdelen for sig selv, og vi har forholdt os til klassificeringen af SKAT's chefstillinger som en afgrænset problemstilling.

Vi siger ikke, at der er store ubalancer mellem de enkelte elementer i chefaflønningen, men sandheden er jo, at man er nødt til betragte de enkelte lønelementer i sin helhed for at sikre, at lønforhold- og niveau

virker hensigtsmæssigt, attraktivt og motiverende i den rigtige retning.

Hvorom alting er: Vi blev så at sige afbrudt i forhandlingerne om en ny, samlet lønpolitik af arbejdet med den nye ledelsesstruktur, men vi er fortsat enige om, at behovet er der – og at vi speeder arbejdet op her i foråret. Mit gæt er derfor, at vi kan indgå en aftale enten lige før eller lige efter sommerferien i år.

Hvis vi ser bort den lønrammemæssige klassificering af chefstillingerne, er de to vigtigste elementer i øvrigt resultatlønsystemet og ...

Cheflønstillæg

Når langt størstedelen af SKAT's chefstillinger i LR 36 – 38, så at sige, blev omdefineret som følge af omstruktureringen - de har fået et nyt – og i nogle tilfælde større – stillingsindhold samt at et mindre antal chefer skal stå i spidsen for løsningen af mindst den samme opgaveportefølje – ja, så måtte tiden være kommet til et generelt løft af cheflønstillæggene.

Det var vores indgang til forhandlingerne om en ny cheflønsaftale.

Det var heller ikke nogen hemmelighed, at det ikke ville være muligt at lave en ny aftale med os, hvis den ikke kom til at indeholde et generelt, fast og pensionsgivende tillæg til afdelingslederstillingerne.

Den problemstilling har vi drøftet mange gange – på tidligere generalforsamlinger og på mange medlemsmøder rundt i hele landet. Chefkredsens argumentation for en sådan tillægsstruktur til afdelingslederstillingerne er derfor velkendt i denne forsamling, og jeg skal spare jer for gentagelser ved denne lejlighed.

Man kan derfor sammenfatte chefkredsens hovedkrav til forhandlingerne om en ny cheflønsaftale i to punkter:

- Generelle stigninger til alle chefkategorierne, og
- Etablering af en fast tillægsstruktur til SKAT's afdelingslederstillinger.

Forhandlingerne var vel de hårdeste, jeg har deltaget i som chefkredsformand. De omfattede et langt mødeforløb og et langt tilløb til det oplæg, som SKAT op til det sidste møde præsenterede os for.

Oplægget indfrieede vores ene hovedkrav: der var stigninger til alle stillingskategorier, men haltede til gengæld dels f.s.a. LR 37 stillin-

gerne i driften (f.eks. viceskattedirektørerne) og størrelsen af tillægget til afdelingslederne.

LR 37 stillingernes tillæg var lettere at løse end afdelingsledernes.

SKAT havde accepteret, at der blev indført en generel tillægsstruktur for alle, men beløbet var stadig for lille i det sidste oplæg.

Efter et afsluttende – en anelse dramatisk - forhandlingsforløb, hvor også Jørn Rise deltog meget aktivt og hjælpsomt, lykkedes det dog at lande på den tillægsstørrelse, vi kender nu, nemlig 20.000 kr. pr afdelingsleder.

Beløbet kunne have været højere, men henset til udgangspunktet – ingen tillæg – og forhandlingsmodpartens insisterende påholdenhed – ja, så kan vi fra chefkredsens side ganske afgjort slå fast, at resultatet var det maksimalt opnåelige i situationen.

Samlet set synes vi fra bestyrelsens side godt, vi kan være resultatet bekendt. Det er ikke endestationen for niveauet på cheftillæggene, men der er skabt et langt bedre fundament for kommende forhandlinger, nu da (næsten) alle chefkategorier har en generel, fast tillægsstruktur.

Aftalen honorerer de to hovedkrav, chefkredsen på forhånd havde til en cheflønsaftale.

Størrelsen af tillæggene – ikke mindst for afdelingslederne - skal vi naturligvis fremadrettet arbejde for at øge – og det vil vi gøre.

En aftale som f.eks. cheflønsaftalen er jo udtryk for et kompromis, hvor alle parter skal have nogen af sine mærkesager i gennem.

Der er ingen tvivl om, at SKAT som arbejdsgiver i disse år ønsker en lønstruktur, hvor en større del af den samlede chefaflønning kan tildeles subjektivt.

Man ønsker med andre ord løndifferentiering - også inden for den enkelte chefkategori.

En del af prisen for at indgå en så forholdsvis god aftale, som cheflønsaftalen efter vores opfattelse er udtryk for, var at cheflønstillægget for nogle chefkategorier fra LR 37 og opad kan differentieres.

Chefkredsen har den principielle holdning, at cheflønstillægget skal være en fast bestanddel af lønnen.

Som følge heraf stillede vi krav om, at så mange som overhovedet muligt skulle have gennemsnitsbeløbet, og at ingen måtte få mindre i

tillæg end sidste år. Det kunne være vanskeligt at argumentere for, at vi havde opnået en forbedret cheflønsaftale, hvis enkelte kolleger måtte opleve en reel nedgang.

Afdelingslederne har set tillægget optræde på lønsedlen, og vi har fra chefororganisationerne lige sagt ja til fordelingen af tillæg til de øvrige chefkategorier, og det kan konstateres, at vores krav er taget til efterretning:

- langt de fleste får det gennemsnitsbeløb, der er anført i aftalen, og ingen oplever en nedgang i forhold til sidste år.

I formuleringen af cheflønspolitikken vil vi imidlertid holde fast i vores principielle synspunkt: cheflønstillæg skal være en fast bestanddel af lønnen og den differentiering, der måtte være behov for, skal ske i resultatlønnen.

Resultatløn

Resultatlønnen for 2008 skulle nu være gjort op lokalt og regionalt, og der er sådan set kun at glæde sig til, at pengene går ind på lønkontoen.

Det, der mangler, inden SAC kan trykke på knappen, er opgørelse af Ole Kjærs kontrakt.

Selv om vi jo nu allerede er inde i 2. kv. af det følgende år, er der ikke andet at gøre, end at væbne sig med tålmodighed.

Sidste år var vi i samme situation endnu længere tid, og her viste det sig jo, at opgørelsen var værd at vente på.

De første opgørelser sidste år viste jo en elendig opfyldelsesgrad, men heldigvis blev der råd til en ny regnemaskine, der viste en noget mere rentabel opfyldelsesgrad.

Vi – dvs. chefororganisationerne – er først lige for nyligt blevet enige med SKAT om *modellen for 2009*.

Det er seneste skud på stammen i en flerårig bestræbelse på at forenkle resultatlønsystemet.

Der er enighed om, at administrationen og bureaukratiet omkring resultatlønsystemet skal stå mål med den andel og betydning resultatlønnen samlet set har i forhold til den samlede løn.

Det er lykkedes at finde frem til en mere enkel model, der nu kun består af to elementer: genforsikringsdelen i told- og skattedirektørens kontrakt med departementet og en subjektiv del.

Genforsikringen kommer til at vægte med 60 pct. og den subjektive del 40 pct.

Væk er indikator mål, egne mål, eller hvad det ellers har heddet gennem tiderne.

En enkel model, der i princippet ikke behøver nogen kontrakt. De generelle retningslinier – vejledningen – er sådan set nok.

Man vil dog nok vælge at lave de individuelle kontrakter, bl.a. for at kunne sætte lidt struktur på den subjektive del.

Det er vigtigt i den forbindelse, at pointere, at man i forbindelse med udmøntningen af resultatlønskontrakterne har ret til en evaluering/lønsamtale med nærmeste foresatte. Herunder en tilbagemelding i forhold til den subjektive tildeling.

Den nye model vil blive rullet ud snarest muligt – formentlig lige efter påske.

Det er heller ikke spor for tidligt, al den stund vi allerede nu er igennem 25 pct. af året!

Åremålsansættelse

I forlængelse af udnævnelserne i bølge 2 og 3 i f.m. tilpasningen af ledelsesorganisationen valgte SKAT's ledelse mere generelt at tilbyde åremålsansættelse også til chefer i LR 38 og 37.

I chefkredsen har vi valgt at anskue tilbuddet til en bredere kreds af vores medlemmer ud fra en positiv synsvinkel.

Men vi har også gjort meget ud af at anskueliggøre for de berørte kolleger, at tilbuddet så sandelig også er en *mønt* – undskyld udtrykket – med en bagside.

Generelt kan man sige om ansættelsesformen, at fordelene alene kan henføres til den økonomiske side af sagen: man aflønnes i. i åremålsperioden med et åremålstillæg på 100.000 – 160.000 kr. og får ved udløbet af åremålsperioden et fratrædelsesbeløb.

Ulemperne er naturligvis individuelle, bl.a. afhængig af alder mv., og hvordan situationen måtte udvikle sig for SKAT's organisation og dermed for egen stilling i åremålsperioden. Kort sagt fraskriver man

sig nogle rettigheder ved at indgå en åremålskontrakt frem for at fortsætte i en fast tjenestemandstilling.

Til gengæld tager man sig lidt bedre betalt.

Om det er en god eller mindre god idé at indgå en åremålskontrakt er i virkeligheden en helt individuel og personlig vurdering.

Jeg har brugt megen tid på at vejlede kollegerne ud fra dette grundprincip. Resultatet er blevet, at nogle har valgt åremålsansættelsen til – andre har betakket sig, fordi den alligevel ikke passede til deres temperament, levealder, pensionsalder og andre individuelle forhold. Chefkredsens hovedopgave har været at sikre, at man blev i stand til fuldstændigt at vurdere alle fordele og ulemper ved ansættelsesformen.

Fordelene er som sagt lette nok at overskue: der er kun én, og den hedder penge!

Nogle af ulemperne er også til at få øje på, mens andre er sværere at se og mere uhåndgribelige, og de kan vægte forskelligt fra chef til chef.

Fra chefkredsens side betragter vi dog ansættelsesformen som endnu et element, der kan være med til at højne lønniveauet for chefer i SKAT. Det afgørende er, at vores medlemmer går ind i ansættelsesformen med fuldstændig åbne øjne!

Afdelingslederne

Afdelingsledernes aflønning har været et gennemgående tema i snart flere år – også her på generalforsamlingen.

Jeg synes, vi er kommet et stykke vej med indførelsen af det generelle cheflønstillæg til afdelingslederne.

Men jeg bliver nødt til – her ved afslutningen af afsnittet om lønforhold - at omtale en lille specialitet vedr. netop afdelingsledernes aflønning – en specialitet, der er kommet lidt bag på de fleste – både på os i chefkredsen og på de pågældende selv.

Vi har nemlig 38 overenskomstansatte afdelingsledere, der har opnået en uforudset lønforbedring på 13.000 kr. årligt.

Glædeligt, men ikke helt uden problemer.

Baggrunden er, at Dansk Told & Skatteforbund i forbindelse med overenskomstforhandlingerne 2008 opnåede en lønforbedring for de overenskomstansatte chefkonsulenter.

Det var fuldt tilsigtet.

Det viste sig dog også at have afsmittende effekt for de overenskomstansatte afdelingsledere, som opnåede en basislønstigning på de 13.000 kr., der ikke på samme måde kom de tjenestemandsansatte afdelingsledere til gode.

Vi må indrømme, at det ikke er noget vi har stillet specifikt krav om - endsige forudset - før pengene her for nyligt kom til syne på de pågældendes lønsedler.

Ingen af aftalepartnerne fra OK 2008 – Personalestyrelsen, SKAT, CO II eller DTS – var opmærksomme på denne effekt for de overenskomstansatte afdelingsledere.

Vi troede at skillelinien var således, at kun medarbejdere var på ny løn, og at ledere alle var på såkaldt 'gammel løn'.

Men det faktum, at tjenestemandsansatte afdelingsledere herefter får mindre i løn end overenskomstansatte ditto, er naturligvis helt uholdbart i det lange løb.

Men på nuværende tidspunkt, er der ikke andet at sige om sagen, end at vi:

- glæder os på de 38 kollegers vegne, og at vi
- dermed - helt gratis - har fået endnu et argument for at stille yderligere krav om forbedring af det generelle lønniveau for afdelingslederne.

Og det argument vil vi naturligvis bruge med øjeblikkelig virkning – og når det trænger igennem, er vi kommet yderligere et stykke på vejen mod forbedring af afdelingsledernes lønniveau!

Udtræden af ledelsesorganisationen

Gamle regler

Siden fusionen 1. nov. 2005 har vi haft et regelsæt, der har været meget fordelagtigt for de kolleger, der undervejs har valgt at træde ud af lederjobbet. Regelsættet udspringer af Personalestyrelsens cirkulære på området, men blev gjort mere attraktivt i forbindelse med fusionen for at lette overgangen for kolleger, der måske alligevel ikke

var kommet på rette hylde. Da alle godt har været klar over, dels at SKAT's organisation pr. 1. nov. 2005 kun var en midlertidig størrelse, dels at der ville komme mærkbare ændringer på ledelsesorganisationen og stillingsindhold i mange lederstillinger, blev det aftalt, at regelsættet blev forlænget et år i forhold til den oprindelige udløbsdato - nemlig til 31. marts 2009.

At reglerne har været gavnlige og påskønnede af kolleger, der undervejs valgte at prioritere deres arbejdsliv anderledes, viser tallene over, hvor mange der har benyttet sig af ordningen siden fusionen i 2005:

DTS

Skattedirektører	2
Fagchefer	8
Kontorchefer	1
Afdelingsledere	<u>51</u>
	62

HK

Afdelingsledere	4
-----------------	---

AC

Direktører	1
Fagchef	1
Kontorchef	2
Afdelingsledere	<u>11</u>
	15

I alt 81

66 afdelingsledere har altså sagt farvel til chefjobbet og goddag til konsulentjobbet til noget, der ligner uændrede økonomiske vilkår. 15 andre chefer har også benyttet sig af ordningen, selvom det har betydet, at de har måttet nedtrappe en enkelt lønramme.

Det viser med al ønskelig tydelighed, at ordningen har været en succes, at den har været nødvendig og gavnlig i relation til den fleksibilitet, der er nødvendig i så foranderlig en verden som vores.

Der er ingen tvivl om, at denne ordning har været med til at spare os for en række endnu mere ubehagelige konsekvenser af nedskæringerne i ledelsesorganisationen, end dem vi hidtil har været vidne til. Og endelig skal vi heller ikke være blinde for, at ordningen har medvirket til at skabe den plads i afdelingslederstillingerne, der gør det

muligt nu at opslå et betydeligt antal afdelingslederstillinger rundt omkring i landet. Det er længe siden, det er sket, men ikke desto mindre en sund og gavnlig udvikling, at det sker.

Nye regler

Det hidtidige regelsæt kan imidlertid ikke få lov at fortsætte. Der vil forhåbentlig heller ikke være det samme behov for det fremadrettet – forstået på den måde, at der nu er behov for ro – og ikke mindst fred for truslen om yderligere, drastiske nedskæringer.

Der er imidlertid enighed om, at der også fremadrettet er behov for et sæt regler for chefer, der af forskellige årsager måtte ønske at træde ud af ledelsesorganisationen.

I den ideelle verden havde dette regelsæt naturligvis været på plads, inden det gamle ophørte her pr. 1. april, men i den praktiske verden har der altså ikke været plads eller tid i kalenderen til at få denne aftale på plads.

De sonderinger, der dog trods alt har været i sagen, indikerer klart og tydeligt, at SKAT ikke ønsker at forlænge de nugældende vilkår.

Fra chefkredsen vil vi naturligvis gå ind i forhandlingerne med den hensigt at lave så fordelagtig en aftale som muligt.

Det kan være ødelæggende på forhånd at afsløre sin strategi og tålegrense forud for en forhandling, men som vi hører medlemmernes interesse i denne sag, står det nok klart, at vi skal kæmpe meget hårdt for at fastholde retten til uændret pensionsgrundlag i tilfælde af udtræden af ledelsesorganisationen.

Det er min klare forventning, at vi meget snart kommer i forhandling med SKAT om en ny ordning.

Chefkredsen internt

Generelt

Det meget begivenhedsrige år i SKAT - og ikke mindst i ledelsesorganisationen - har naturligvis præget det interne arbejde også i chefkredsen.

Som omtalt i indledningen, har travlheden og de mange opgaver chefkredsen har haft i det forløbne år, heldigvis også medført, at jeg

og de øvrige bestyrelsesmedlemmer har deltaget i en lang række medlemsmøder i hele landet.

Det er meget væsentligt for mig som formand og for arbejdet i bestyrelsen, at vi har denne jævnlige kontakt med, hvad der rører sig i alle dele af chefkredsen.

Uanset hvor hektisk og travlt det kommende år bliver, vil vi næsten insistere på at komme bredt rundt i landet til medlemsmøder.

Heldigvis ses vi også til andre begivenheder i løbet af året.

En af de ny er chefkredsens lederseminarer. Sidste år holdt vi Jørlunde seminar - i år er det tid for ...

Lederseminar Vest

I 2008 genoplivede Chefkredsen med stor succes det traditionsrige "Jørlunde-seminar" for ledere på Sjælland. Evalueringen fra deltagerne efterlod ikke nogen tvivl.

"Jørlunde-seminaret" 2008 var en stor succes – der var ingen tegn på "metaltræthed" – og alle gav udtryk for, at de gerne ville deltage, hvis der igen blev mulighed for det.

Chefkredsen ønskede naturligvis at stable et tilsvarende tilbud på benene for ledere i Vestdanmark.

Der blev derfor nedsat et udvalg, der kom til at bestå af Annette Nielsen, Peder Thomsen, Bent O. Jeppesen, Gitte Bennedsen, Jan Lauridsen og Ulla Dalsgaard.

Gert Kamp Jensen, der var med til at planlægge "Jørlunde-seminaret", har delt ud af sin erfaring.

I 2009 holdes seminaret for ledere i "Vestdanmark" i Rebild i dagene 12. og 13. maj.

Der har været en overvældende interesse, så de 150 pladser på Rebild-seminaret blev revet væk i løbet af få dage. Der er p.t. ca. 25 på venteliste.

Det begrænsede antal pladser blev fordelt ud fra "først-til-mølle princippet" – uden skelen til organisationstilhørsforhold.

SKAT's nye struktur pr. 1. januar 2009, medfører en væsentlig større grad af virtuel organisering, hvor mange ledere og nogle medarbejdere har fået nye roller, hvor geografisk afstand er et vilkår.

For udvalget har den røde tråd for seminaret derfor været "*De nye ledelsesroller i SKAT*".

Det er lykkedes udvalget at samle en spændende buket af foredragsholdere, der på *førstedagen* består af:

- Told- og skattedirektør *Ole Kjær*
- Cand. Comm og Cand. Mag. Psych. *Stine Munch Andersen*, Center for Stress, der har indlæg om "*Lederens eget rum*"
- I forlængelse af Stine Munch Andersens indlæg har PFA lovet at sætte fokus på *Sundhedsledelse og fokus på sygefravær*.
- Den 12. marts er *oberst Lars Møller*, der er kendt for "Operation Bøllebank" (med operation Bøllebank brugte FN for første gang våben under en fredsbevarende mission) dagens sidste foredragsholder.

Førstedagen slutter med en vandretur i den Dansk-amerikanske Nationalpark.

Andendagen - den 13. maj - er dagens første foredragsholder

- *sognepræst Michael Wagner Brautch*, der udover stillingen som sognepræst og en stilling som feltpræst i Forsvaret, underviser i bl.a. etik og eksistensfilosofi.
- Dagens program slutter med et af indlæg af *professor Bo Sander-mann Rasmussen*, Århus Universitet, der har siddet i Skattekommissionen.

Og så jeg har selv fået lov til *at indlede* med nogle af vores aktuelle problemstillinger i Chefkredsen, når Annette Nielsen har budt velkommen.

Endelig er *Skatteminister Kristian Jensen* inviteret.

Det er en glæde at kunne konstatere, at der igen i år har været den enorme opbakning, også at regionsdirektørerne igen i år har været indstillet på i stort omfang at medvirke til finansieringen af seminaret. Vi har derudover fået tilsagn om økonomisk støtte fra forskellig side – ikke mindst fra DTS, således at deltagerprisen, der betales af SKAT, alt inkl. kan holdes på 1.895 kr.

Fra DTS deltager Jørn Rise, Jan Nørner og Ole Pedersen.

Regionale koordinationsudvalg

De første år i den nye chefkreds efter fusionen, har den regionale struktur langt hen ad vejen været en frivillig sag.

Fra bestyrelsens side har vi forsøgt at sende det signal, at vi gerne vil understøtte det lokale og det regionale arbejde i kredsen.

Det har vi bl.a. gjort ved at arrangere ikke så få både lokale og regionale medlemsmøder og ved at give et pænt økonomisk tilskud – for ikke at sige dækning – af de samme arrangementer.

De fleste steder har arbejdet været organiseret i koordinationsudvalg. De har været konstrueret lidt forskelligt, og det har også været lidt med forskel, hvad de er blevet brugt til, og hvor meget de har været brugt.

F.eks. hvor megen mødeaktivitet, der har fundet sted og i hvilket omfang, de har været anvendt til information og kommunikation med medlemmerne.

Men tegningen har været der alle steder!

Nu tager vi næste skridt i retning af at formalisere en regional struktur i chefkredsen.

Senere på dagsordenen kommer der et forslag til vedtægtsændringer fra bestyrelsen, der bl.a. foreslår, at der obligatorisk skal oprettes koordinationsudvalg i alle de geografiske valgkredse/regioner.

Hovedbegrundelsen – som jeg vil komme nærmere ind på under dagsordenens pkt. 4 – er at vi føler, at tidspunktet nu er kommet til, at der skal lidt mere struktur på det regionale arbejde – og at det gerne må foregå efter lidt mere ensartede former. Bl.a. fordi, der jo i princippet ikke bør være forskel på tilbuddene fra og kommunikationen med Chefkredsen, uanset om man er medlem i Nordjylland eller i København.

Jeg håber, I vil tage godt imod forslaget senere på dagsorden.

Afslutning

Jeg vil slutte beretningen af med at notere, at jeg og hele chefkredsen igen i år har haft en rigtig godt, positivt og – for chefkredsen meget gavnligt - samarbejde med DTS's sekretariat.

Vi har haft rigtig megen gavn af samarbejdet med og hjælpen fra sekretariatet ikke mindst i f.m. processen omkring tilpasningen af ledelsesorganisationen.

Det er tydeligt, at alle – og her mener jeg alle – i sekretariatet, gør deres bedste for at hjælpe, og for at chefkredsen skal føle sig som en velkommen og integreret del af forbundet.

Og det skal der heller ikke herske tvivl om: det er Chefkredsen!

Derfor tak til både formanden og hele mandskabet i sekretariatet for samarbejdet i det forløbne år.

Tilsvarende vil jeg takke bestyrelsen for jeres indsats.

Vi har været i arbejdstøjet i år og har måttet tage stilling til mange både interessante, men også nogle knap så spændende problemstillinger. Det har vi gjort – både med maksimalt fokus på de medlemsgrupper, der har været i skudlinjen og med hensyntagen til, at vi er én samlet chefkreds, der skal tage hensyn til alle grupper vi indeholder i kredsen.

Dermed slut på beretningen. Nu er det op til dirigenten, om vi skal have en pause til at fordøje alle ordene. Under alle omstændigheder er jeg overbevist om, at vi som altid får en god og sober debat – inden vi forhåbentlig vedtager bestyrelsens beretning!