

# Mens vi venter på en lønpolitik



**Chefkredsen:** Medlemmer af forbundets chefkreds, som var mødt op til generalforsamlingen i Odense på Majestætens runde fødselsdag den 16. april, fik en grundig beretning om kredsens arbejde i det forgangne år.

Foto: Johnny Arnbom Wichmann

Lønområdet havde traditionen tro en central plads, da Chefkredsens formand Hans Kurt Larsen aflagde beretning på generalforsamlingen i Odense den 16. april. Men kredsformanden måtte dog konstatere, at den seneste strukturændring i Skatteministeriet har betydet, at der er en række uafklarede spørgsmål på området. Det gælder bl.a. ønsket om at indgå en ny aftale om en lønpolitik på chefområdet.

“I skrivende stund må vi erkende, at vi reelt ikke kender koncerndirektionens generelle holdning til lønpolitik og andre generelle vilkår på chefområdet, det vil sige heller ikke på mere konkrete områder som f.eks. strukturen i resultatløssystemet fra 2010 og fremadrettet.”

Når det gælder cheflønstillæg, er det dog Chefkredsens ønske, at tillægget skal være en fast bestanddel af lønnen - og man vil gerne væk fra differentiering.

“Hvis man honorerer de enkelte stillingskategoriers indhold, krav og ansvar ved hjælp af lønrammeindplaceringen og cheflønstillægget - og lader den faktiske “performance” i stillingen komme til udtryk i resultatlønsdelen - ja, så vil lønsystemet netop fremstå mere enkelt, forståeligt og ubureaukratisk, end hvis der skal ske individualisering i begge tillægssystemer. Det vil i øvrigt også være langt mere enkelt for Skatteministeriet at administrere som arbejdsgiver”, konstaterede Hans Kurt Larsen - som også mente, at differentiering af cheflønstillæg inden for enkelt stillingskategori sender nogle

uheldige signaler om, at nogle stillinger er finere end andre.

“Det andet hovedområde i udkastet til lønpolitik, vi ikke er enige i, er vilkårene for åremålsansættelse”, sagde chefkredsformanden - og pegede bl.a. på, kredsens principielt mener, at åremålsansættelse bør tilbydes i alle lederstillinger og ikke kun til og med lønramme 37-stillinger, som det er tilfældet i dag. Samtidig skal vilkårene - herunder procentsatsen for åremålstillæg - som udgangspunkt være ens.

## Målopfyldeelse koster på resultatløn

Resultatlønnen til cheferne er efter den nuværende aftale afhængig af målopfyldeelse af told- og skattedirektørens kontrakt - en målopfyldeelse, der nu for 2009 er opgjort til en endnu lavere procent end i 2008.

“Ikke prangende, og vi må desværre konstatere, at den manglende målopfyldeelse her og nu koster i den enkeltes resultatløn - uanset hvor godt den pågældende selv har gjort det”, konstaterede Hans Kurt Larsen, som tilføjede, at det heldigvis i 2008 lykkedes at indgå en aftale om, at den samlede beløbsramme til resultatløn for årene 2006 til 2009 skulle ses i sammenhæng. Den del af beløbsrammen, som ikke udloddes som resultatløn, skal derfor bruges til at tilgodese chefområde. Ikke nødvendigvis som resultatløn - men under alle omstændigheder som et beløb, der tilgår chefområdet.

“Hvordan skal et eventuelt tilgodehavende

så udloddes? Vi vil gå ind i forhandlingerne med den indgangsvinkel, at udlodningen skal lægges ned over resultatlønsmodellen for 2009. Det vil sige, rammebeløbene bliver forhøjet relativt med det tilgodehavende, der måtte være fra regnestykket”, sagde Hans Kurt Larsen.

Hvordan resultatlønnen for 2010 skal se ud, er endnu uafklaret - bl.a. fordi den nye ledelse med Peter Loft i spidsen har ønsket nøje at overveje, hvordan resultatlønnen skal udloddes.

”Selvfølgelig er der en vis fornuft i at få vedtaget en ny, overordnet lønpolitik, før vi evt. skrider til et helt nyt resultatlønskoncept. Netop derfor har vi også på et forhandlingsmøde så sent som i mandags aftalt, at vi i 2010 stort set fortsætter efter den model, vi i SKAT har anvendt i 2009. Én substansændring er dog, at fordelingen mellem den objektive del (genforsikringen) og den subjektive del for 2010 vil være 50/50”, sagde Hans Kurt Larsen - og

tilføjede, at den nuværende cheflønsaftale er forlænget året ud, så der er arbejdsro til at lave den helt rigtige fremadrettede aftale.

Chefkredsformanden pegede på, at kredsen allerede nu er ved at se på kravene til aftale- og overenskomstforhandlingerne i 2011. Af generelle krav vil forbedring af løn og pension stå højt - mens en ensartet aflønning af afdelingsledere samt forhøjelse af afdelingsledernes cheflønstillæg vil stå højt på listen over specielle krav.

## Chefseminarer med succes

I 2009 afviklede Chefkredsen med succes et “Seminar Vest” efter den samme model, som det traditionsrige “Jørlundeseminar” i øst. Her i 2010 er der igen seminar for cheferne i øst i Jørlunde.

“Blot ærgrer det os en lille smule, at vi ikke har formået de øvrige cheforganisationer til at deltage såvel arrangementsmæssigt som



Foto: Johnny Anthon Wichmann

*Forbundsformand Jørn Rise og HR-direktør Birte Deleuran – måske drøfter de ny tillidsrepræsentantstruktur.*

# Ro, regelmæssighed og renlighed

**Loft:** Vi skal blive bedre til at være stolte over SKAT, var opfordringen fra Peter Loft - som lovede en “omstillingspause”, så der kommer mere fokus på konsolidering og faglige opgaver.

Der ligger ingen ny omstruktureringsplan i skuffen til i 2012 lovede departementschef Peter Loft, som besøgte Chefkredsens generalforsamling og holdt tale til cheferne ved generalforsamlingens åbning. SKATs strategiplan tager derfor nu udgangspunkt i konsolidering og fokus på de faglige opgaver - og der skal bruges mindre tid på omstillinger. Derfor lovede Skatteministeriets øverste administrative chef “ro, regelmæssighed og renlighed” inden for de rammer, hvor det er ham, der har råderum til at bestemme. Hvad andre - især politikere - kan finde på af ændringer i de kommende år, ville han af ganske gode grunde ikke udstede nogen garanti for.

I en tid, hvor den offentlige sektor generelt er i et ret stærkt krydspres mellem borgernes forventninger til mere service og færre hænder til at løse opgaverne, så Peter Loft det som en stor styrke, at SKAT allerede har gennemført store omstillinger, der både har betydet reduktioner af personalet men samtidig også sat fokus på nye måder at løse opgaverne på i form af den bærende strategi, øget digitalisering samt kanalstrategien.

“Jeg tror, alle kontrolmyndigheder må finde deres form for indsatsstrategi i de kommende år”, sagde Peter Loft og tilføjede, at det så var hans - og skatteministerens - opgave i forbindelse med kommende finanslovsforhandlinger at levere argumenterne med, at SKAT allerede har været igennem omstillingsprocessen og ikke skulle holde for én gang til.



Foto: Johnny Anthon Wichmann

*En veloplagt Peter Loft gav cheferne et par ord med på vejen.*

“I skal lade jer inddrage i ting, I ikke er inddraget i i dag”, lød departementschefens klare opfordring på generalforsamlingen. Budskabet var, at cheferne rundt omkring skal være aktive i processen med at få hele Skatteministeriet til at fungere som én stor koncern, hvor kommunikation og viden flyder på kryds og tværs af tidligere grænser.

“I skal benytte “udfordringsretten”, hvis noget er uhensigtsmæssigt”, opfordrede Peter Loft.

Departementschefen pegede på, at når han er på besøg rundt i SKAT, så mærker han generelt en faglig stolthed hos alle. Når det gælder stoltheden på det organisatoriske område, kniber det til gengæld mere.

“Skulle vi ikke være lidt bedre til også at være stolte over det?”, spurgte Peter Loft - og gav selv svaret: At der faktisk er ganske mange ting at være stolte over også på det område. Danmarks Statistik har f.eks. lige kåret SKAT som den mest populære offentlige virksomhed hos borgerne - og SKAT har også lige fået digitaliseringsprisen. “Vi har masser af ting at være stolte over - og vi skal blive bedre til at fokusere på det”, lød det fra Peter Loft - som sluttede med en opfordring om positivt at deltage i den undersøgelse, der nu skal gennemføres af rejser og gaver til chefer. Han pointerede, at hensigten med undersøgelsen ikke var “at komme efter nogen”, men at få lagt tingene frem.

ole



Foto: Johnny Arnbjorn Wichmann

*Chefkredsens generalforsamling er også stedet for et godt kollegialt grin.*

*Medlemmer af Chefkredsen kan læse hele beretningen på DTS ChefNet på [www.dts.dk](http://www.dts.dk).*

økonomisk. Vi skal jo nemlig huske på, at en grundlæggende præmis for direktionens opbakning og økonomiske støtte til seminarerne er, at der skal være lige adgang for alle ledere - uafhængigt af deres organisatoriske tilhørsforhold, sagde Hans Kurt Larsen - som tilføjede, at det på baggrund af den store interesse for øst-seminaret kan blive nødvendigt at se på nye fysiske rammer, da dersværre kun er plads til ca. 140 på metalskolen i Jørlunde.

“Der skal nemlig ingen tvivl være om, at vi gerne vil give dette attraktive tilbud til så mange af vores lederkolleger som muligt. Vi vil fortsat arbejde for, at Chefkredsens lederseminarer fastholdes og videreudvikles. Ikke for Chefkredsens egen skyld - men fordi det uomtvisteligt opfylder et stort behov i både Skatteministeriet og for lederstaben i koncernen”, understregede Hans Kurt Larsen.

De takker for IT og telefoni, som tilbydes cheferne, fik også et par ord med på vejen. Her mener kredsen, at de redskaber, der tilbydes cheferne, godt kunne være bedre - og Hans Kurt Larsen pegede bl.a. på den trådløse teknologi og muligheden for at synkronisere data.

“Skattedirektørerne har allerede en del af disse muligheder i deres IT- og telefoniudstyr, men mange andre ledere i SKAT har jo et fuldstændig tilsvarende behov for at kunne arbejde og fungere virtuelt og fleksibelt i en arbejdshverdag, der stiller større og større krav til tempo og mobilitet. Derfor har vi - sammen med DJØF's cheklub - foreslået, at alle ledere i Skatteministeriet udstyres med tidsvarende IT- og telefonipakker, der kan understøtte dem i deres arbejde. Den minimale omkostning en sådan løsning vil være forbundet med, vil være at regne for pebernødder i forhold til, hvad der i øvrigt udbetales i f.eks. lønkroner, og ikke mindst, hvad der kan indvindes i øget effektivitet ved at bruge tidssvarende og hensigtsmæssige, tekniske værktøjer”, understregede Chefkredsformanden i sin beretning.

## Værdier og tillid

**Forbundsformanden:** At det ikke altid er lige nemt at være chef i SKAT var et af de budskaber, der gik igen i forbundsformand Jørn Rises tale ved generalforsamlingen.

Værdibaseret og tillidsbaseret ledelse. Det var nogle af de begreber, Jørn Rise reflekterede over i sin tale - og han pegede bl.a. på det dilemma, at nogle medlemmer er godt tilfreds med forskelligheden, mens andre foretrækker ens regler. Ofte afhænger det af, om den enkelte medarbejder har fået lov til "mere" eller til "mindre" - og Jørn Rise gav nogle eksempler i talen.

“Personligt synes jeg, det er underligt, at det er sådanne eksempler, som afgør, om man synes om værdibaseret ledelse eller ej”, sagde Jørn Rise - som efterlyste en større udbredelse af og forståelse for, hvad det er for værdier, som er i SKAT. -

“De grundværdier, som vi egentlig skulle minde hinanden om hver dag. Værdier, der skulle betyde, at vi er nået derhen, hvor vi alle tør udfordre vanetænkningen og automatikken og sætte konstruktive spørgsmål ved “vi plejer jo at gøre sådan”.”

Jørn Rise opfordrede cheferne til at være med til at minimere antallet af skuffelser hos medarbejderne - og understregede, at det er vigtigt at lytte, at medinddrage og at skabe tillid hos medarbejderne. Han gav derfor roser til den nye kurs i Skatteministeriet, hvor det bl.a. handler om at lytte til medarbejderne og inddrage dem i hele processen.

Ytringsfriheden fik også nogle ord med på vejen. “Forbundet har over tid følt, at der her ikke var særlig højt til loftet i SKAT - men også her føler vi, at kursen er lagt, således at der er blevet lidt højere til loftet. Det er i høj grad med til at give en god stemning - og forhåbentlig udvikler det også organisationen i retning af lyst til at gøre noget positivt for SKAT.”

Tillidsmandsstrukturen i SKAT er til debat, men også her var Jørn Rise optimist. “Jeg er sikker på, at vi kan levere en entydighed i forhandlingsniveauerne - og jeg håber tilsvarende, at vi kan se entydigheden i den ledelsesmæssige kompetence”, sagde han og tilføjede, at nærhedsprincippet, hvor valget af tillidsrepræsentanter sker lokalt tæt ved medlemmerne, er en vigtig grundpille for forbundet.

“Vi håber på en forståelse af, at organisationerne ikke er ens. Men opfylder vi hovedformålet med at skabe entydighed og en nedskæring i antallet af tillidsrepræsentanter, så er der forhåbentlig målopfyldelse på begge sider”, sagde Jørn Rise.

ole

# Både og - og hverken enten eller

**Debat:** Afdelingsledernes vilkår var i fokus under debatten på Chefkredsens generalforsamling.

Det var afdelingsleder Erik Rosenbæk fra Horsens, der i et indlæg til beretningen på Chefkredsens generalforsamling for alvor fik sat spot på afdelingsledernes løn- og arbejdsvilkår i SKAT. Et indlæg, der at dømme efter de klapsalver, som var kvitteringen fra salen, ramte plet hos den del af ledelsen, som ikke altid føler, det er lige let at manøvrere i det rum, de har mellem direktionen på den ene side og medarbejderne på den anden.

"Vi bliver behandlet som en del af ledelsen - men alligevel ikke", sagde Erik Rosenbæk - og gav her et aktuelt eksempel med multimediebeskatning i samspillet med hvilket udstyr, afdelingslederne får stillet til rådighed.

"Vi skal anvende værdibaseret ledelse over for medarbejderne. Vi kunne godt tænke os, at der også skal anvendes værdibaseret ledelse overfor afdelingslederne", sagde Erik Rosenbæk - som også mente, at det lønmæssige spænd mellem afdelingslederne og den øvrige ledelse er alt for stor. Hans råd til Chefkredsens bestyrelse var derfor at komme i gang med at arbejde på at få det spænd indsnævret - og opfordrede til, at det tilgodehavende beløb i forbindelse med chefernes resultatløns kunne anvendes i den forbindelse.

"Italesættelsen af afdelingslederne skal ændre sig, så vi igen føler os værdsatte", var Erik Rosenbæks opfordring.

Chefkredsens formand Hans Kurt Larsen kvitterede for Erik Rosenbæks indlæg og lovede, der vil blive fokuseret på afdelingsledernes vilkår. At det mulige tilgodehavende beløb fra resultatlønnen udelukkende skulle bruges til afdelingslederne kunne han til gengæld ikke love - og formanden understregede, at politikken i Chefkredsens bestyrelse var, at disse midler skulle indgå i forbindelse med udmøntning af resultatlønnen for 2009 til alle chefer.

## Optakt til dramatik

Martin Vollmer, Høje-Taastrup, ønskede at gå et skridt videre og stillede et forslag om, at generalforsamlingen skulle vedtage, at det tilgodehavende beløb udelukkende skal anvendes til afdelingslederne. Antalmæssigt er afdelingslederne den største gruppe i kredsen, og alt andet lige ville sådan et forslag kunne stemmes hjem i kraft af gruppens majoritet. Det fik en intens debat i gang, hvor skattedirektør Orla Riishede og vicedirektør Ove Fournaise begge gik på talerstolen med det budskab, at det ikke ville være hensigtsmæssigt at udnytte "rå stemmekraft" til at pålægge bestyrelsen, at pengene skulle anvendes kun til afdelingslederne.

Hans Kurt Larsen henstillede også til, at der skal tages hensyn til alle kategorier af ledere ved cheflønsforhandlingerne - og pegede på, at Chefkredsens bestyrelse også har et flertal af afdelingsledere. Her havde spørgsmålet naturligvis også været drøftet - men en god og afballanceret drøftelse var ført til, at bestyrelsen ønskede, at midlerne skulle kunne komme alle grupper i kredsen til gode.

Resultatet blev, at Martin Vollmer trak sit forslag - men han var glad for debatten og den fokus, der var bragt på afdelingsledernes vilkår.

Bestyrelsen kunne - efter udsigten til en dramatisk afstemning - trække vejret roligt igen, og dirigent Troels Lund kunne sætte afstemningen i gang. Først blev bestyrelsens forslag om, at der næste år skal være både en skriftlig og mundtlig beretning vedtaget - inden generalforsamlingen enstemmigt kunne vedtage den samlede beretning.

ole



Erik Rosenbæk åbnede debatten om afdelingschefernes vilkår.



Chefkredsens bestyrelse - eneste nye er Gitte Grav fra København, yderst til højre.