

# **Chefkredsen**

Mundtlig beretning

Generalforsamling 22. marts 2013

## Indhold

<b>Indledning</b>	<b>3</b>	
<b>SKAT's struktur</b>	<b>4</b>	
Organiseringen og samarbejde		4
Løn- og ansættelsesmæssige forhold		5
Forløbet		7
<b>Overenskomstforhandlingerne 2013</b>	<b>8</b>	
<b>Lønforhold</b>	<b>10</b>	
Cheflønsaftalen		10
Resultatløn og honorering af særlig indsats		12
<b>Chefkredsen internt</b>	<b>14</b>	
Nye vedtægter		14
Koordinationsudvalg		15
Medlemsmøder		16
<b>Lederuddannelse</b>	<b>17</b>	
<b>Afslutning</b>	<b>19</b>	

## **Indledning**

I år er chefkredsens beretning igen opdelt i en:

1. skriftlig, bagudrettet del, der er offentliggjort på ChefNet forud for generalforsamlingen, og en
2. mundtlig, mere fremadrettet, politisk del, der fremlægges her på generalforsamlingen.

Det betyder, at vi igen forsøger med en kortere beretning her fra talerstolen.

Jeg skal for god ordens skyld gøre opmærksom på, at den mundtlige beretning skal ses i sammenhæng med den skriftlige beretning, der for tre uger siden blev offentliggjort på ChefNet, og at de to beretninger - i relation til debatten og den videre behandling her på generalforsamlingen - skal ses som et samlet hele.

I er også velkomne til at tage emner op i relation til chefkredsens forhold, som ikke måtte være berørt i nogle af de to beretninger.

Den store opgave i år har været SKATs struktur, og den vil også fylde store dele af beretningen.

## SKAT's struktur

### Organiseringen og samarbejde

Først dette for at starte med det letteste punkt vedrørende struktur - organisationstegninger.

Det har chefkredsen ikke haft nogen mening om. Vi kunne have fremlagt min mening, bestyrelsesmedlemmernes forskellige meninger eller medlemmernes forskellige meninger.

Fra starten valgte bestyrelsen, at struktur-tegninger lå uden for vores gebet.

Det som vi ser som vores opgave i forhold til struktur tegninger, står for døren nu.

Der vil jeg igen referere min gamle løjtnant Jensen.

"Hvis kort og terræn ikke passer sammen, så er det terrænet der er gældende."

En klog ledelsesfilosofi på Livgarde-niveau.

Her kommer vores opgave som ledere og som chefkreds til sin ret.

Vi skal gøre opmærksom på de uhensigtsmæssigheder, der helt sikkert vil opstå.

Og de vil opstå - vi tror ikke - at en meget lukket kreds, af interne og eksterne chefer og konsulenter, med første skud kan ramme en struktur, som også tager tilstrækkelig højde for den eksisterende og nødvendige arv.

Vi tænker ikke på faglige uhensigtsmæssigheder – det kører i egne kanaler. Vi tænker på organisatoriske og ledelsesmæssige spørgsmål.

Det skal vi gøre opmærksomme på - enten at tjenstlig vej, eller hvis det ikke bærer frugt ad forhandlingsteknisk vej.

Så hvis jeres tjenstlige kanaler mod forventning ikke skulle fungere tilfredsstillende i alle spørgsmål, så henvend jer til jeres bestyrelsesmedlem med henblik på, at vi kan få rejst uhensigtsmæssigheder overfor afdelingens eller områdets direktør - eller overfor SKATs direktør og HR-direktør.

Fra vores side vil vi være åbne og ærlige i vores dialog, og vi forventer - og er også stillet i udsigt - at det samme vil være gældende fra SKATs direktør og HR direktør.

### Løn- og ansættelsesmæssige forhold

Den store opgave i forbindelse med strukturændringerne er naturligvis de løn- og ansættelsesmæssige forhold for medlemmerne.

Fra starten blev der ikke lagt skjul på, at et af de mål der var opstillet, var en forventet reduktion af ledelsen i SKAT.

Dette skulle blandt andet ske ved at fjerne et ledelses-niveau, nemlig viceskattedirektørerne.

Og hvordan er det så endt eller rettere foreløbigt endt:

Jeg har ikke et samlet overblik, så jeg vil begrænse mig til en status for chefkredsens medlemmer:

- 3 af vores LR 39 medlemmer blev indplaceret på lavere ledelsesniveau
- 4 af vore LR 38 medlemmer blev indplaceret på lavere ledelsesniveau
- 5 af vore LR 37 medlemmer blev indplaceret på lavere ledelsesniveau
- 3 af vore LR 37 medlemmer blev indplaceret udenfor ledelsesorganisationen
- 3 af vore LR 37 medlemmer bliver afskediget med rådighedsløn
- 6 af vore LR 36 medlemmer bliver indplaceret udenfor ledelsesorganisationen

- 13 af vore LR 36 medlemmer bliver afskediget - vi forventer med rådighedsløn
- 1 af vore LR 36 medlemmer søger aldersbetinget afsked som følge af dårlig behandling.

I alt 38 medlemmer har været i spil til noget, som vi generelt kan sige ikke har været ønskejobbet. Eller regnet på en anden måde - mere end 12 % af medlemmerne – det slår vist alle andre hidtidige tiltag overfor andre medarbejdergrupper i SKAT.

Ved siden af kan vi se,

at der har været eksterne og interne opslag i alle LR:

1 direktør for SKAT

2 afdelingschefer

1 direktør

6 underdirektører

5 kontorchefer

Og 4 funktionsledere bliver snart slået op.

Og så har vi endnu et udestående med afklaring af hele strukturen på IT-området, Som er høj aktuell i disse dage, men endnu for friskt til at indgå i status.

Og det er formentlig ikke slut med dette.

I sagens natur rumler der åbne spørgsmål vedrørende LR 37.

Det er også det forventelige, når det var netop det niveau (viceskattedirektørerne) der var udset til at være den knast, som skulle opereres væk.

Derfor rumsterer der nogle åbne spørgsmål på dette niveau, som vi skal have afklaret i den nærmeste fremtid.

- Nogle har stillet spørgsmålstegn ved deres nye stillingsbeskrivelser i de nye stillinger i LR37 – er det reelt passende stillinger der er tale om?
- Nogle stiller spørgsmålstegn ved om en stilling på lavere ledelsesniveau som funktionsleder er passende
- Nogle er udråbt som midlertidige stillinger – hvad indebærer det ansættelsesretligt
- Ifølge den gældende cheflønsaftale skal alle stillinger i LR 37 besættes på åremål – hvorfor gælder det pludselig ikke disse stillinger - besat af medlemmer der for anden gang er vurderet og placeret, medens muligheden har været der for alle andre i mellemtiden, og er gentaget i de interne og eksterne opslag.

De 4 spørgsmål er vi i kontakt med vores advokat og HR om, og vi håber vi snart kommer videre med svar på dem - jævnfør Chefnet.

## **Forløbet**

Der er gået lang tid siden den første melding om strukturændringen.

Bestyrelsen er dog af den opfattelse, at det i betragtning af den store forandring og ikke mindst den udskillelse af departementet fra SKAT - der også var en del af opgaven - så kunne det ikke være gået hurtigere.

Chefkredsens formænd (og organisationernes formænd) har løbende været orienteret om nogle mellemregninger og forløb. Det har som oftest være orientering under fortrolighed, og vi har således ikke kunnet inddrage medlemmerne og i mange tilfælde heller ikke bestyrelsen i drøftelse af forholdene.

Vi kan godt frygte, at den meget udviklede grad af topstyring der lægges op til i SKAT vil begrænse vores indflydelse en del, **hvis** man ikke er direktør eller underdirektør – det gælder ikke bare som Chefkreds, men også i de tjenstlige funktioner vi kommer til at sidde i.

Vi ved, at den strategiske ledelse i fremtiden vil blive begrænset til den snævre kreds af direktører og underdirektører – og det ser vi **ikke** som et positivt tegn i en moderne virksomhed i 2013.

At det så måske er en nødvendighed i den nye politiske og økonomiske situation der tegner sig for samfundet er et andet spørgsmål.

Men vi vil nu ikke bortkaste alle de måske gammeldags ledelsesfilosofier der taler om involvering, medindflydelse og medansvar – Vi vil holde dem varme indtil de returnerer.

Vi vil ikke sige, at vi vil bide os fast i bordkanten – det har andre sagt i andre sammenhænge – og man risikerer jo, at det er et rullebord man bider sig fast i.

Men vi kan love, at vi vil gøre opmærksom på de uhensigtsmæssigheder som bestyrelsen ser, eller som I rejser overfor os.

### **Overenskomstforhandlingerne 2013**

Finansministeren har givet lock-out varsel til lærerne på det statslige område.

Dermed er der ikke mere noget forlig på det statslige område, og det videre forløb afventer udviklingen om konflikten.



Dog kører de enkelte organisationers forhandlinger stadig ved siden af hovedsporet. Der er ikke økonomiske midler til disse forhandlinger.

Chefkredsen og DTS har igen rejst spørgsmålet om den lønforskel der er på tjenestemandsansatte og overenskomstansatte afdelingsledere.

Finansministeriet har tilbudt, at de tjenestemandsansatte afdelingsledere vil få mulighed for – ved lokal forhandling – at overgå til Ny løn, og dermed få en højere basisløn. Dette skulle medvirke til at udligne den lønforskel, der er i forhold til de overenskomstansatte afdelingsledere.

Der var dog to forudsætninger, nemlig

- 1) der skulle ske modregning i tillæg (ikke nærmere defineret),
- 2) Vi skulle acceptere individuel forhandlings- og aftaleret på de hidtidige chefkonsulenter.

Vi afviste det luftige forslag, da vi ikke kunne få præcisering af modregningen.

Nu har vi fået et endeligt udspil fra Finansministeriet/Moderniseringsstyrelsen, og der er ikke noget med.

Men når alt er overstået skal der tages stilling til aftale resultatet, med mindre det hele bliver klaret med lovindgreb.

Chefkredsens bestyrelse skal forslå, at Chefkredsen tager det beskedne resultat til efterretning, og stemmer ja til det.

## Lønforhold

### Cheflønsaftalen

I sommeren 2012 blev indledt drøftelser om justeringer i Cheflønsaftalen, men inden vi kom i gang, blev der som bekendt opstillet en anden dagsorden – nemlig en ændring af SKATs struktur, som tydeligvis også ville få indflydelse på fremtidens cheflønsaftale.

Al snak om en revision af cheflønsaftalen gik derfor i stå.

Vi er nu snart igennem forløbet med indplaceringen i den nye struktur, med undtagelse af de personsager, som skal afklares i den kommende tid - måske de kommende år, hvis SKAT tvinger os ud i retssager.

Men vi skal snart have taget hul på en snak om fremtidens cheflønspolitik.

Vores indgangsvinkel vil være, at ledelsen mange gange har præciseret, at man har foretaget en udskillelse, så man nu i alle tilfælde har bedste mand på bedste plads.

Direktører præciserer med stor vægt, at man er valgt til en opgave – man har ikke kunnet ønske. Direktionen har sat det hold man ønsker.

For de som er tilbage efter påske er det jo et skulderklap – ledelsen har udvalgt dig til en opgave, som man ikke lægger skjul på bliver vanskeligere end hidtil.

Vi vil bare i al stilfærdighed sige, at den slags plejer at blive belønnet - også når man er på lavere niveau end LR 39.

Så selv om vi absolut ikke vil skrue forventningerne for højt op, så glæder vi os om ikke andet til, at se et udspil til hvordan ledelsen vil foreslå de øgede krav honoreret.

Bestyrelsen har følgende bud på retninger vi vil forfølge:

- Fortsat politik at vi satser på tillæg i stedet for LR
- Fortsat tilbud om åremålsansættelse i LR 37 - 38 og 39

Vi har set der kan være ulemper ved den ansættelsesform, men uden en videreførsel vil der være lønforskelle, som ellers er helt urimelige.

- En tillægs konstruktion som ønskes forenklet

Et bud kunne være fast løntillæg, opgave tillæg og honorar for særlig indsats.

Opgavetillæg skal så være **reelt** opgavebaseret, medens resultatløns skal indeholde den graduering af personlige tillæg der **kan** være rimelig nok, men også kun bør være gældende for en overskuelig periode – altså indtil næste måling af personlige resultater. Jeg vil uddybe bestyrelsens holdning til resultatløns lidt senere.

Der kan selvfølgelig være særlige personlige tillæg, som er givet på grund af for eksempel tidligere ansættelsesforhold, som skal respekteres ved siden af disse tillæg.

For funktionsledere kunne det igen søges at bringe 15.000 kroners forskellen mellem tjenestemænd og overenskomstansatte i spil – måske som en form for udligningstillæg.

- Ved fordeling af opgavetillæg skal lægges vægt på funktionsledere, men også tænkes på LR 37 og 38. Vi må igen minde om de øgede krav der igen og igen nævnes fra direktørside.

Vi har ikke glemt LR 39, men disse stillinger er netop bragt på plads.

- Funktionsledere i Departementet (intern revision) søges omklassificeret til KC.
- Pension af resultatløn.

Vi mener ikke, vi skal være mere konkrete her, men afvente og se hvad den nye ledelse vil spille ud med af holdninger og retninger. Men vores grundlæggende holdning er, at der over tid skal være lønudvikling for alle ledergrupper og LR.

Og som sagt må det da være en god lejlighed nu, hvor den øverste ledelse løbende præciserer de øgede krav.

Forslag og justeringer må meget gerne indgå i debatten her på generalforsamlingen.

### **Resultatløn og honorering af særlig indsats**

Omkring generalforsamlingen sidste år viste det sig, at udvidet direktion havde en opfattelse af, at rammen for såvel resultatløn som honorering for særlig indsats skulle afhænge af målopfyldelsen for de aftalte resultatkrav, som er taget fra SKATs kontrakt.

Det var en ny og uventet tolkning af aftalen.

Ved forhandlinger efter generalforsamlingen blev der **ikke** opnået enighed om tolkningen af aftalen.

Af kendte årsager er der ikke sket en genforhandling af aftalen, og bestyrelsen forudsætter, at dette skal indgå i den samlede revision af aftalen om chefløn.

Som vi sagde i afsnittet om chefløn, har vi forståelse for, at man også i fremtiden skal have variabel løn, og vi forestiller os endda, at dette kan blive i større grad end hidtil kendt - bare det er løn for en konkret indsats i en afgrænset periode med en ordentlig begrundelse.

Men det betyder jo ikke, at man ikke samtidig kan lave et mere enkelt lønsystem, som har objektive begrundelser for forskelle.

Det kunne være med en model, som kombinerer med den produktionsopfølgning, der skal have større fokus i fremtiden.

Altså en resultataflønning, som for den enkelte afhænger af de mål der er opstillet, og som den enkelte kan påvirke opfyldelsen af.

Vi har indtryk af, at man ikke ryster på hånden når der skal opstilles KPI'er for indsatsen. De må forventes at være gennemarbejdede og afbalancerede, så lad os bruge de samme forudsætninger, når vi skal fordele den årlige resultatlønsramme.

Ikke noget med genforsikring, som rent faktisk kun har den virkning, at ingen underordnede kan nå højere resultataflønning end en selv – nej vi ønsker et individuelt ansvar og en individuel afregning baseret på egne mål – det må da være populært i vore tider.

Jeg vil slutte afsnittet med resultatløns med at udbygge afsnittet i den skriftlige beretning.

Chefkredsen foreslog som bekendt tidlig udlodning i år – det blev vi som nævnt enige om.

Det ser også ud til at virke, pengene bliver udbetalt medio april og der er i denne tid ved at blive givet melding til de enkelte om beløbets størrelse.

## **Chefkredsen internt**

### **Nye vedtægter**

Her i beretningen skal der ikke være et langt afsnit om forslaget til nye vedtægter.

Dette punkt har sin egen plads på generalforsamlingens dagsorden.

Bestyrelsen vil dog på denne plads gøre opmærksom på, at vi Chefkredsen kan have mange gode, mindre gode og måske ikke mindst forskellige opfattelser af den struktur der bygges op i SKAT.

Men vi mener, at det er vores opgave som ledere, at understøtte de strukturer der dannes.

Det gør vi efter bestyrelsens opfattelse blandt andet også ved forslaget til nye vedtægter, som sikrer at Chefkredsens struktur står klar til modtage SKATs struktur på næste mandag.

I er velkomne til at debattere holdningen til vedtægtsforslaget under debatten om beretningen, men vi skal opfordre til at den egentlige tekniske debat om vedtægtsforslaget afventer det særlige punkt på dagsordenen.

## **Koordinationsudvalg**

Den 8. februar 2013 afholdt vi det årlige møde med koordinationsudvalgenes medlemmer.

Det er bestyrelsens opfattelse at vi havde et godt møde – vi var hjulpet på vej af et par særdeles aktuelle emner.

Det var netop i slutfasen for LR 37 indplaceringerne og netop den dag samtalerne med LR 36 blev indledt.

Samtidig var det også dagen, hvor der blev indgået det foreløbige forlig på det statslige overenskomstområde.

Så tak til arrangementsgruppen for, at I havde sørget for at alt det faldt sammen med mødet - og hvis det ikke helt var jeres skyld med sammenfaldet - skal I alligevel have tak for det gode program der var opstillet.

Bestyrelsen mener vi havde en god og nyttig dag og har også hørt fra flere deltagere, at det var deres opfattelse.

Det kræver naturligvis, at vi går videre ad den vej.

I det vedtægtsforslag vi skal behandle senere på dagsordenen er da også lagt op til en videreførelse af koordinationsudvalg

Vedtægtsforslaget indebærer, at der fremover **skal** nedsættes koordinationsudvalg som dækker valggrupperne på de tre store forretningsområder Kundeservice, Indsats og Inddrivelse – mens der **kan** nedsættes koordinationsudvalg for de to øvrige valggrupper.

Rammerne for koordinationsudvalgenes arbejde fastlægges af kredsbestyrelsen – og den nye bestyrelse vil gå i gang med dette arbejde umiddelbart efter generalforsamlingen.

Punktet er kun kort omtalt her så det kan indgå i debatten, men ellers kan en drøftelse også indgå i det senere dagsordenspunkt.

## Medlemsmøder

DTS formand Jørn Rise, DTS faglig sekretær Jan Nørner og jeg selv var i efteråret og vinteren på turne med medlemsmøder i Århus, Ålborg, Middelfart og Høje Taastrup.

I fællesskab med AC-cheferne har vi ved siden af det, afholdt fælles medlemsmøder om indplaceringerne i den nye struktur. Ved disse møder havde vi fået aftale med direktør Jesper Rønnow Simonsen og HR-direktør Winnie Jensen om at stille op med orientering og til spørgsmål.

Ved begge mødetyper har der været varierende opfattelse af udbyttet.

Og dette er **ikke** sagt i bagklogskabens klare lyse, vi havde ved begge lejligheder overvejelser om hvorvidt møderne skulle målrettes mod de specielle løngrupper, som var mest i spil på det aktuelle tidspunkt.

Det fravalgte vi og det gav den varierende relevans af mødeindhold.

Vi prøver dog med et tilbud igen.



I efterårs/vintersæsonen vil Jørn Rise, Jan Nørner og formanden for Chefkredsen igen tilbyde at komme rundt i landet til fælles medlemsmøder.

Vi har et håb om, at vi ikke skal ud og tale større strukturændringer i SKAT, men måske kan vi tale cheflønsforhandlinger.

Om ikke andet kan det blive debatomøder om aktuelle foreningspolitiske spørgsmål.

Hvis der er interesse vil den nye bestyrelse se på mulighederne, og vil i den forbindelse overveje, om vi ikke skal gå til noget så gammeldags som geografi i forbindelse med mødeindkaldelserne.

For god orden skyld vil jeg også under dette punkt gøre opmærksom på, at Chefkredsen har haft et usædvanligt godt samarbejde med AC-Chefklubben og deres formand Tage Christensen.

Vi har afstemt holdninger og ved de lejligheder hvor vi ikke har været helt enige har vi sørget for at forskellene ikke er kommet i fokus. Vi vil bestræbe os på at fortsætte denne samarbejdsmodel – ikke mindst under de forestående forhandlinger om chefløn.

## **Lederuddannelse**

I SKATs lederudviklingsstrategi fremgår blandt andet: "*Ledelses- og lederudvikling betragtes ikke kun som et anliggende og gode for lederne, men for alle i Skatteministeriet og som medvirkende til fortsat at udvikle Skatteministeriet som en attraktiv arbejdsplads*", der jo – indtil videre - stadig er én af SKATs visioner.

Udmøntningen af strategien i Skatteministeriets Lederudviklingsplan indebærer, at alle nyudnævnte personaleledere gennemfører en diplomuddannelse i ledelse, som

udgangspunkt inden for 5 år - og at fokus på at fastholde og udvikle ledelseskompetencen for allerede udnævnte ledere sker i lederdialog med nærmeste chef.

Masteruddannelse i forhold til højere lederniveauer tilbydes individuelt.

Chefkredsen bakker op om, at alle ledere i SKAT får mulighed for at erhverve eller supplere til en sammenhængende lederuddannelse på diplomniveau, samt mulighed for løbende ajourføring i forhold til SKATs behov og samfundsudviklingen. Dette giver lederne

- et bedre grundlag for at udøve moderne professionel ledelse til gavn for både den enkelte, medarbejderne og SKAT som helhed, samt
- et bedre udgangspunkt for fastholdelse af sin værdi som leder, i SKAT eller udenfor SKAT, hvis dette skulle blive aktuelt

Det vil fortsat være Chefkredsens udgangspunkt, når lederudviklingsstrategi og lederudviklingsplan sikkert inden længe skal revideres i sammenhæng med direktionens arbejde med ny strategi i forhold til performancekultur.

Efter drøftelse i HSU er via "Fonden til Udvikling af Statens Arbejdspladser" (FUSA) søgt støttemidler til "*Det nye SKAT – Ledelse med social kapital som grundlag for en stærk performancekultur*", som i år forventes udrullet individuelt i de enkelte forretningsområder, afdelinger, driftsenheder og kontorer, ud fra nogle fælles rammer.

Chefkredsen ser sig gerne repræsenteret i den nedsatte referencegruppe i forhold til det videre forløb, der også sætter fokus på relationer mellem ledelseslag og mellem ledere og medarbejdere i Det nye SKAT.

Tilbage i 2007 fik Skatteministeriet fra Moderniseringsstyrelsen via en styregruppe i FTF-regi ca. 900.000 kr. til brug i 2012 til "*praksisnær lederuddannelse*" inden for voksen- og arbejdsmarkedsuddannelserne.

Chefkredsen er via DTS-sekretariatet i dialog med HR om anvendelse af disse midler.

Grundet implementeringen af Det nye SKAT er der imidlertid søgt om udsættelse med anvendelsen. SKAT har samtidig anmodet om mulighed for udvidelse af målgruppen for "*praksisnær lederuddannelse*" – både i forhold til deltagere og udbydere, så midlerne f.eks. kan anvendes til samlede ledergrupper.

Chefkredsen vil fortsat være i dialog om anvendelse af midlerne og følger udviklingen i de projekter, som efterhånden igangsættes i de andre kommunale, regionale og statslige institutioner til understøttelse af "*praksisnær lederuddannelse*".

### **Afslutning**

Jeg vil overlade beretningens videre skæbne til jer og ikke mindst til dirigenten, som vil styre os igennem debatten.

Hans første beslutning bliver at bestemme om vi skal have kaffepause – men jeg er sikker på, at også det ligger i trygge hænder ved Henrik.