



Chefkredsen

Mundtlig beretning

Generalforsamling

5. april 2019



Chefkredsen

Indledning

Kære alle

Velkommen til generalforsamlingen 2019. Endnu engang velkommen til de vante rammer i Middelfart. Og igen indledt med frokost, for det er en hyggelig måde at starte på. Det er en god lejlighed til at få hilst på kollegaer på tværs af "styrelser".

I stedet for besøg af en styrelses direktør har bestyrelsen i år valgt, at købe et inspirerende indlæg om personlig effektivitet af foredragsholder Jon Kjær Nielsen.

Økonomien hertil kommer fra det tilskud, som DTS giver til de enkelte valgkredse i forbindelse med vores 125 års jubilæum.

Chefkredsens ordinære medlemstal er på 180 – en nedgang på 5 medlemmer i forhold til sidste år. Forrige år havde vi en nedgang på 23.



Chefkredsen

Udover de ordinære medlemmer har vi 11 ekstraordinære medlemmer. En fordobling i forhold til sidste år.

Efter generalforsamlingen 2018 konstituerede bestyrelsen sig med Lars C Jensen som næstformand, Dorrit Larsen som kasserer og Bente Holst Hansen som sekretær.

De sidste 2 bestyrelsesmedlemmer er Lisa Fruensgaard og Karsten Hansen.

Denne beretning vil være struktureret i følgende afsnit:

- De nye styrelser er en realitet
- Chefformandsmøder med HR og ADST
- Et par ord om de "gamle" sager
- Lønforhold herunder OK 2018
- Udviklingsmuligheder
- Udtræden af ledelsen
- Chefkredsens rolle nu og i fremtiden
- Chefkredsen internt



Chefkredsen

De nye styrelser er en realitet

Siden sidste generalforsamling er meget af tiden gået med at flytte rundt. Opgaver er flyttet og medarbejdere er flyttet. Men der er også mange kollegaer, som bruger meget tid på landevejen for at møde ind på en ny adresse. Eller medarbejdere, som tager flyveren fra København til Ålborg for at oplære nye medarbejdere i Motor opgaven. Mange chefer er ligesom medarbejderne ramt af disse flytninger. Personalelederne udviser stor fleksibilitet og stort engagement for at få tandhjulene til at passe sammen i denne store flytteplan. Det er en kæmpe opgave for rigtig mange. For nogen giver det helt forståeligt en masse frustrationer, men vi skal også huske at fokusere på det positive. Og det er i særdeleshed en samlet stigning i antallet af medarbejdere i organisationen.

Der er ansat rigtig mange nye ledere overalt i organisationen og på alle niveauer. Der er ansat nye



Chefkredsen

Direktører på alle poster i Skatteforvaltningen. Der er kun 1 Fagdirektør tilbage, som har viden og erfaring fra det gamle SKAT. Der er gennemført massiv ansættelse af underdirektører – desværre på bekostning af viden og erfaring fra SKAT i underdirektørkredsen. Nyt blod er sundt og godt for en organisation. For meget nyt blod på en gang er i vores optik uholdbar. På operationsgangen er det ligefrem livstruende.

Et sted ansætter man teamledere, som refererer til en Kontorchef. Det er der sådan set ikke noget galt i. Problemet er bare, at teamlederen har fået til opgave at holde 1:1 og PULS med medarbejdere i kontoret. Det er Chefkredsens opfattelse, at man her har flyttet ansvaret for personaleledelse fra en Kontorchef og til teamledere. Det finder vi er forkert brug af teamledere.

Der ansættes i alle styrelserne rigtig mange medarbejdere til stabsfunktioner som HR og økonomi i stedet for til vores



Chefkredsen

kerneopgaver. Men mange af HR-opgaverne burde i vores optik løses af Administrations- og Servicestyrelsen. Vi imødeser, at der om nogle år udfærdiges en "McKinsey" rapport, som viser en kraftig stigning i styrelsernes samlede økonomi til stabsfunktioner. En rapport som givet vil konkludere, at der er rigtig mange dobbeltfunktioner etableret i Styrelserne. Anbefalingen fra rapporten forudser vi bliver en "centraliseringsøvelse" med potentiale til at spare 100 vis af årsværk.

På HR-området oplever vi, at de nye stabsfunktioner udenfor ADST ikke har tilstrækkeligt styr på de processer og aftaler, der gælder indenfor det offentlige som helhed, men også især Skatteministeriets interne processer og aftaler. I yderste konsekvens kan det betyde, at et medlems rettigheder krænkes, eller at et medlem ikke modtager den vejledning og støtte, som kan være vigtig i en række situationer. Det kan og vil vi naturligvis ikke



Chefkredsen

acceptere. Vi vil fortsat aktivt gå ind i sagerne, så snart vi får viden om det.

Heldigvis har vi et godt og konstruktivt samarbejde med HR og Personale funktioner i ADST, således vi i fællesskab kan få disse sager på rette spor igen.

Som et element i den samlede plan for en ny Skatteforvaltning er der udarbejdet nye ledelsesværktøjer.

De velkendte almindelige ledelsesværktøjer, som f.eks. HAP-dage, omlægning af arbejdstid, indregning af transporttid i arbejdstiden eller arbejde fra etablerede "flyverpladser" er fortsat aktuelle.

Hap-dage er bare ikke på alle direktør niveauer et anerkendt værktøj til at få opgaveløsningen og daglig dagen til at fungere. Og det på trods af udmeldinger herom fra den øverste ledelse. Og på trods af gode erfaringer hermed fra andre ministerier i forbindelse med udflytning af statslige arbejdspladser.



Chefkredsen

Dertil kommer en pulje på 20 mio. over en 3-årig periode. Pengene er øremærket til tillæg til medarbejdere, som er flytteramt, typisk i form af et fastholdelsestillæg for en given periode.

Det er også en mulighed med udvidet kompetenceudvikling til en enkelt medarbejder eller til en gruppe af medarbejdere.

DTS oplever en vis tilbageholdenhed hos nogle ledere med at indstille medarbejdere eller gruppe af medarbejdere til at modtage midler fra puljen.

I skal som ledere huske at anvende ledelsesværktøjerne til gavn for medarbejderne og opgaveløsningen, for det vil være meget ærgerligt, hvis vi ikke får brugt pengene. I skal også huske jer selv. Hvis I selv er flytteramt, kan I også få gavn af ledelsesværktøjerne. Det er derfor vigtigt, at I også får en snak med jeres leder herom. I kan også bruge Chefkredsens bestyrelse til en drøftelse af, om vi fra



Chefkredsen

Chefkredsen skal indstille nogle af jer. Det typiske fastholdelsestillæg er på 15% af månedslønnen, og vil for en funktionsleder typisk ligge omkring 6.500 kr. om måneden. Der er normalt tale om en 6 måneders periode; men med mulighed for forlængelse.

En af de helt store udfordringer Skatteforvaltningen står overfor er hele kompetenceområdet. Mange medarbejdere skifter arbejdsområde, fordi de ikke ønsker at flytte med opgaven til nye adresser. En adresse som i flere tilfælde ligger endog meget langt fra den oprindelige. Dertil kommer en massiv naturlig afgang pga ønsket om pension hos de oftest meget erfarne medarbejdere. Det bevirker at der ansættes medarbejdere i Skatteforvaltningen som aldrig set tidligere. I disse år rekrutterer vi samlet 3.100 nye medarbejdere.

Som personaleledere har vi en vigtig opgave med at sikre rekruttering af fagligt stærke profiler. Men vi skal også



Chefkredsen

sikre en videreudvikling af vores nuværende medarbejdere, således der delvist kan kompenseres for det massive kompetencetab vi er udsat for.

Professionsbachelor og Diplom er nogle af de vigtige værktøjer, som skal i spil for at fastholde det høje kompetenceniveau, som mange DTS-medlemmer bidrager med. Herfra skal lyde et stort tillykke til DTS for den nye Professionsbachelor. Resultatet af en kæmpe indsats gennem flere år.

Fælles Myndighedsforum er det nyeste "samarbejdsforum" i vores nye Skatteforvaltning. Jeg håber ikke det er det eneste forum, som arbejder på tværs mellem de 7 styrelser. Mange frygter, at de syv styrelser bliver sig selv nærmest i arbejdet med at nå egne mål. Det må bare ikke ske. For kun ved tværgående samarbejde kan vi komme i mål med den fælles vision "Vi skaber fundamentet for finansieringen af den offentlige sektor". Strategifolderen



Chefkredsen

udarbejdet af Departementet kom på gaden ved årsskiftet. Udover visionen indeholder den en beskrivelse af vores kerneopgaver, 4 værdier som fælles grundlag for vores opgaveløsning. Og sluttelig 5 koncernfælles strategiske pejlemærker. Det er selvfølgelig på overordnet niveau og derfor bliver det spændende at se, hvordan det videre arbejde i de enkelte styrelser fortsætter. En ting er i hvert fald sikkert. Der er mange ledere og medarbejdere, som i den grad savner "en retning". Det er bare uhyre vigtigt, at retningen bliver forståelig og skrevet i et sprog, som vi alle kan se os selv i og relatere til vores dagligdag. Mission og strategi er vigtig for en organisation. Men det er min grundholdning, at den først bliver noget værd, når vi som ledere kan oversætte strategien, så medarbejderne får lyst til at gå i den ønskede retning sammen med resten af organisationen. Hvis vi som ledere fejler – ja så fortsætter vi bare ad samme sti, som vi tidligere har fulgt.



Chefkredsen

Departementet har også brugt kræfter på et koncernfælles ledelsesgrundlag. Det giver selvfølgelig god mening i en helt ny organisation. Igen finder jeg det vigtigt, at de enkelte styrelser får drøftet, hvordan det giver mening i egen styrelse, og hvorledes det gøres håndgribeligt i de enkelte afdelinger. Vores medarbejdere og opgaver er meget forskellige, og det er ledelsesopgaven derfor også.

Men det er også vigtigt, at det i de enkelte ledelseslag drøftes og afstemmes, hvad der forstås ved god ledelse på de forskellige niveauer.

Siden sidste generalforsamling er indretningsguiden for vores adresser kommet på gaden. Den har været længe undervejs og ventet af mange. Hvis noget kan skabe debat så er det indretning og brugen af storrum. Der er mange modstandere, men der er også mange tilhængere. Vi har i chefkredsen modtaget bekymringer gående på, om der ville være tilstrækkelig plads til de fortrolige samtaler



Chefkredsen

mellem ledere og medarbejdere. Men også små rum til skype-møder, så der forstyrres mindre i storrummene.

Det er bestyrelsens opfattelse, at vi alle skal være med til at sikre, at disse mindre rum ikke over tid inddrages til andre formål. Hvis det sker udhules indretningsguiden og så vil den om kort tid ikke være noget værd. Tilbage vil sidde frustrerede medarbejdere og ledere, som ikke har mulighed for at afholde fortrolige samtaler under ordentlige forhold. Eller endnu værre, at de fortrolige samtaler udebliver til fare for en god relation medarbejder og leder i mellem.

Nye IT-systemer er også et emne som interesserer mange. Eller i hvert fald et stort ønske hos mange. Det er også et dyrt område – det nye inddrivelsessystem og det nye ejendomsvurderingssystem forventes samlet at koste 2,1 mia. kr. ifølge Skatteministeren. Politikerne har i et bredt flertal vedgået, at der er behov for massiv investering i nye



Chefkredsen

it-systemer. Mere end 10 mia. kr. over de næste år. Der er identificeret mere end 30 systemer, som er kritiske på grund af alder og teknologi. Det er en kæmpe opgave, vi står overfor – og 10 mia. er ikke nok. Det er en opgave, som igen kræver stort samarbejde på tværs mellem styrelserne. Lovgivning og arbejdsprocesser skal indtænkes, således der bygges IT som understøtter fremtidens opgaveløsning. Chefkredsen håber, at der også om 5 år eller 10 år fortsat er politisk vilje til at investere i de ni styrelser. Ikke kun på nyt IT. Men hele vejen rundt fra lovgivning, processer og IT; men også ressourcer og på hele kompetenceområdet. Der er og vil fortsat mange år endnu være et massivt behov for at investere i fastholdelse og styrkelse af fagligheden på mange områder i hele Skatteministeriet.

Tirsdag den 19. marts havde Skatteministeren et pressemøde, hvor ministeren præsenterede en pjece omkring fremdriften i skatteforvaltningen.



Chefkredsen

Citat herfra:

En af de store opgaver i de kommende år bliver at udvikle velfungerende it-systemer. Men indtil de systemer fungerer, vil det være en stor fejl at tro, at man kan høste effektiviseringsgevinster. Samtidig skal vi erkende, at ikke alt kan løses af it-systemer. Der bliver brug for mange medarbejdere i skatteforvaltningen i de kommende år. Også flere, end der i mange år har været.

I dag er der i følge pjecen 2.400 flere medarbejdere end i 2015. Der er ved de seneste finanslove tilført 13 mia. kr. til Skatteforvaltningen.

Det er alt sammen meget positivt. Men jeg kan ikke lade være med at spekulere på fortiden, og om den en dag vil gentage sig. Jeg håber det ikke. Jeg håber, at politikerne har lært af de sidste dårlige år.

Hvis rammerne i finanslovens budgetoverslagsår bliver en realitet, står vi overfor et betydeligt fald i de økonomiske rammer. Medmindre der opnås politisk flertal for yderligere massive investeringer på de kommende finanslovsaftaler. Ministeren nævner i pjecen, at der skal investeres 13 mia. over de kommende år. Jeg tror vi alle håber på, at det



Chefkredsen

også sker. Hvis ikke, så vil vi atter engang stå overfor store reduktioner i antallet af medarbejdere og kraftig reduktion i de økonomiske rammer.

Chefformandsmøder med HR og ADST

Dialogen på de månedlige møder med HR i ADST er rigtig god og konstruktiv.

Af og til inviteres vi til drøftelser om f.eks.

organisationsændringer i UFST. Eller en snak om MTU, APV og LE. Til de 2 styrelser skal her fra talerstolen lyde tak.

De øvrige 7 styrelser hører vi stort set aldrig fra. Vi har flere gange i bestyrelsen drøftet om vi skal tage initiativ til at invitere os selv. Information og kommunikation mellem os og styrelserne taler herfor. Bestyrelsen vurderer dog, at en formaliseret mødestruktur med alle styrelser vil være at skyde over målet. Vores opfordring til jer er derfor, at I melder ind til bestyrelsen, når der igangsættes forskellige tiltag i styrelserne, hvor I mener vi bør involveres.



Chefkredsen

Emnerne vi drøfter med ADST er tillæg, aftaler, processer og aktuelle emner, som kan være APV, MTU og LE. Ofte er det forhåndsorientering om forestående generelle tiltag eller generelle udmeldinger. Eller ADST ønsker vores syn på forestående drøftelser – f.eks. om offentliggørelse af tillæg til lederne.

Vi er også med i snakken omkring spørgerammen til APV mv. Om end processen var meget kort, og det derfor skulle gå meget hurtigt. APV, MTU og LE er nært forestående. I år vil rapporterne, indenfor visse emner, indeholde benchmark resultater fra andre styrelser. Det bliver spændende, at se de samlede resultater. Som altid følges sådanne undersøgelser af en række beslutninger om nye eller ændrede tiltag. Måske endda til en handleplan for nogle ledere. Igen vil jeg blot fremhæve vigtigheden af ordentlighed, og at I som ledere tager kontakt til os, hvis I har brug for sparring eller støtte. Jeg er overbevist om, at I



Chefkredsen

også bruger hinanden som sparringspartner. Bliv endelig ved med det.

Et par ord om de "gamle" sager

Skattekommissionen startede sit arbejde 5. marts 2019. Arbejdet forventes at løbe i en årrække og vil koste mere end 300 mio. kr. Der forventes indkaldt over 100 vidner, som skal afhøres af Skattekommissionen.

De forhold der skal undersøges er:

- Det digitale inddrivelsessystem EFI.
- Sammenlægningen af den statslige og kommunale inddrivelsesmyndighed i SKAT.
- De generelle effektiviseringstiltag i SKAT.
- Refusion af udbytteskat.

For flere af vores medlemmer er det endnu en tur igennem et umenneskeligt forløb. Og et er sikkert - der indkaldes yderligere medlemmer over de kommende år. DTS anbefaler, at man møder med en bisidder. Kontakt derfor DTS, hvis nogen af jer bliver indkaldt.



Chefkredsen

Hvad får vi som samfund ud af det? Det er et godt spørgsmål. Læring siger politikerne. Men vil en nyudnævnt Statsminister, Finansminister eller Skatteminister anno 2035 tænke tilbage på disse år og se det som læring. Desværre så tvivler jeg. Men DTS må og skal huske det, og gøre opmærksom på det, når fremtiden gør det nødvendigt.

Lønforhold herunder OK 2018

Overenskomstforhandlingerne 2018 var til tider en gyser. Den blev også krydret med lidt uorden i, hvem der var udtaget til strejke, og hvem der ikke var.

CO10's krav var overordnet set løn, løn og atter løn. Men hos mange medlemmer var der udbredt bekymring om frokostaftalen.

Situationen udviklede sig gennem forhandlingerne, og som tiden gik, begyndte vi at frygte en konflikt. En rigtig dårlig løsning for alle parter. Heldigvis endte vi som bekendt ikke



Chefkredsen

med en konflikt. Chefkredsen er af den opfattelse, at DTS opnåede resultater, som vi kan være tilfredse med:

- Generel lønstigning på 6,07 % som udmøntes trinvis.
- Sikring af frokosten, om end det nok har kostet lidt på den generelle lønstigning.
- Professionsbachelor i SKAT blev en del af DTS' overenskomst.
- Pulje til udligning af forskellen i grundløn til overenskomstansatte funktionsledere og funktionsledere ansat som tjenestemand.
- Og en ændring således overenskomstansatte funktionsledere selv kan forhandle de varige og midlertidige tillæg, som tjenestemænd allerede gør det i dag.

I slutningen af 2018 og frem til nu er der i alle styrelser gennemført samtaler omkring honorering for særlig indsats for 2018 og de omtalte puljemidler fra OK18.

PULS for ledere er nogle steder afsluttet, og andre er fortsat i gang. Helt traditionelt er der tale om midlertidige eller varige tillæg. Det nye i år er, at overenskomstansatte



Chefkredsen

funktionsledere selv står for forhandlingen med deres overordnede leder på samme måde som tjenestemændene altid har gjort. Det har længe været Chefkredsens ønske at der skulle være samme proces for alle funktionsledere.

Offentliggørelse af tillæg og begrundelser har i disse GDPR tider været drøftet igen og igen. Seneste melding er, at offentliggørelse sker blandt ledere indenfor egen styrelse.

Udviklingsmuligheder

HR udbyder løbende kurser, som afvikles internt. Der er kurser, som er målrettet nye ledere, men også udbud, som kan være aktuelle for både nye og erfarne ledere.

Der er også masser af muligheder på det private marked. Det er min opfattelse, at det naturligvis er vigtigt, at I også sikrer jeres egen fortsatte udvikling.

Som nævnt ansættes der rigtig mange nye ledere i vores organisation. Fra HR modtager vi løbende oplysninger om



Chefkredsen

ansættelserne. Ud fra disse oplysninger kigger vi lidt på interne kontra eksterne ansættelser.

I perioden juli 2017 – maj 2018 blev der ansat 145 til chefniveauet. 62 eksternt og 83 internt.

I perioden juni 2018 – februar 2019 blev der ansat 112 til chefniveauet. 56 eksternt og 56 internt. På funktionslederniveauet er der en klar overvægt af interne ansættelser. Dette finder bestyrelsen tilfredsstillende.

Inspiration og erfaring fra eksterne er selvfølgelig vigtig for en organisation. Chefkredsen er af den opfattelse, at intern rekruttering til chefniveauet også er vigtig. På den ene side er det en udviklingsmulighed for medarbejderne og på den anden side bidrager det til fagligheden på chefniveauet.

I 2017 blev der iværksat et ledertalent forløb. Det finder vi rigtig positivt. Os bekendt er der ikke kommet noget



Chefkredsen

herom i 2018. Vi vil aktivt gå ind i dette sammen med DTS og opfordre ADST til at det bliver igangsat igen.

Udtræden af ledelsen

Den frivillige udtræden, hvor et medlem ønsker at stoppe som leder og overgå til andet job, er en god mulighed, som nogen vælger at benytte sig af. Muligheden indeholder en gradvis nedtrapning af lønnen, som ligger i helt faste rammer. Det forløber som oftest helt uproblematisk.

Desværre er der også sager, hvor et medlem nærmest tvinges til at udtræde af ledelsen af forskellige årsager. Her ser vi desværre igen nogle tilfælde, hvor egenrådige underdirektører er hurtige på aftrækkeren og ikke inddrager ADST og DTS i forløbet.

Også på dette område oplever vi, at nogle af disse nyoprettede sekretariater i Styrelserne kører derudaf uden at tænke på de procedurer og aftaler der gælder. Det kan og vil vi selvfølgelig ikke acceptere. Så derfor opfordrer vi



Chefkredsen

alle, der bliver berørt af en udtræden af ledelsen, til at kontakte DTS, så vi sikrer procedurer og aftaler overholdes.

Chefkredsens rolle nu og i fremtiden

De månedlige møder med HR i ADST bruges til drøftelser om stort og småt. Vi kommer med input, som gerne skulle sikre, at I som ledere er klædt bedst muligt på i forhold til de tiltag ADST sætter i gang.

I tæt dialog med HR godkender DTS alle de aftaler, som indgås med nyansatte medlemmer. Det er en vigtig opgave, for som nævnt tidligere er der ikke altid styr på processerne.

En af vores vigtigste opgaver er selvfølgelig, at bistå vores medlemmer i forskellige situationer. Som enhver anden medarbejder i organisationen, kan vi som ledere også blive mødt af en handleplan med henblik på forbedringer. Det er



Chefkredsen

fair nok. Det er en ret og en pligt, som ledere på alle niveauer har således vi alle performer bedst muligt.

Udfordringen er desværre nogle gange, at handleplanerne er yderst krævende og nogle gange grænsende til det urimelige. Her er det vores opgave, at sikre rimeligheden i sådanne planer.

Siden sidst har der også været brug for os som bisidder i forskellige situationer. Det er rigtig vigtigt, at I kontakter bestyrelsen eller DTS direkte, såfremt I måtte komme i en situation, hvor en bisidder kan være til gavn for jer.

Sidst, men ikke mindst, er vi en del af processen i forbindelse med godkendelse af aftalegrundlaget for de forskellige tillæg.

Nogle af jer vil måske mene, at vi kunne være bedre til at give jer information. Jeg vil opfordre jer alle til at være oprettet som bruger på DTS-chefkredsens intranet, og være tilmeldt til at modtage mail, når der er nyt på siden.



Chefkredsen

Bestyrelsen har tidligere besluttet, at det er måden vi informerer jer på.

Chefkredsen internt

Efter generalforsamlingen 2018 valgte bestyrelsen, at alle bestyrelsesmedlemmer repræsenterer medlemmerne, uanset hvilken styrelse medlemmet er ansat i. Der har i perioden ikke været dårlige erfaringer hermed. Det har fungeret fint og passer godt sammen med Chefkredsens spredning over alle styrelser i Koncernen, om end med en meget stor forskel i antal medlemmer i de enkelte styrelser. Erfaringer herfra har medført, at bestyrelsen fremlægger forslag til ændringer af vedtægter på dette område.

Jeg vil her benytte lejligheden til at sige tusind tak til alle i bestyrelsen for jeres indsats.



Chefkredsen

Afslutning

Her på falderebet vil jeg sige stor tak til sekretariatet i DTS. I yder alle en fantastisk indsats.

En stor tak til Chefkredsens faglige sekretær Jan Nørner for din indsats og ihærdighed.

Og en særlig tak til Merete Berdin for din hjælp, når et medlem har brug herfor.

Jeg vil nu overlade beretningens videre skæbne til forsamlingen, og håber dirigenten er klar til at styre os igennem den forhåbentlige store debat.

Dansk Told & Skatteforbund – Chefkredsen

Bestyrelsen