



SKATTEMINISTERIET

j.nr. 06-038621
Dato :

Til

Folketingets Skatteudvalg

Hermed sendes redegørelse af 2. juni 2006 om status på udviklingen af SKAT
(Alm. del).

Kristian Jensen

/ Karsten Juncher

Redegørelse af 2. juni 2006 om status på udviklingen af SKAT

På samrådet den 22. februar 2006 om udviklingen af SKAT blev det tilkendegivet, at skatteudvalget på et tidspunkt før sommerferien ville få tilsendt en ny status over fremdriften med konsolideringen af SKAT, der skulle følge op på den status, der blev givet i besvarelsen af skatteudvalgets spørgsmål 183 og i det nævnte samråd.

Tidspunktet primo juni 2006 er velegnet for en ny status, idet den gennemførte ønskerunde for medarbejderne markerer afslutningen af en fase i udviklingen af SKAT og overgangen til en ny.

Stort set alle væsentlige beslutninger vedrørende etableringen af det nye SKAT er nu truffet, og mange beslutninger er ført ud i livet.

De tekniske udfordringer i forbindelse med selve den fysiske sammenlægning er nu overstået.

Den nye fase handler om selve implementeringen af de strategier og organisatoriske tiltag, der skal opfylde de visioner og målsætninger, der ligger til grund for etableringen af SKAT.

Det er kendt for enhver, at det første halve år i SKAT har været en omskiftelig og udfordrende periode for mange ledere og medarbejdere, hvor ikke mindst fysiske og organisatoriske omplaceringer samt i en periode også en række it- og telefoniproblemer har givet vanskeligheder.

Det er her vigtigt at være opmærksom på, at omlægningen af den danske skatteadministration er en af de største omorganiseringer i den offentlige sektor nogensinde. Man kan planlægge sig ud af meget – men ikke af alt. Mange af de ting, der har påvirket den første periode, er ting, man først opdager, når man sætter tingene i drift.

Samtidig er fusionen sket ud fra en meget ambitiøs tidsplan, hvilket er helt bevidst. Det er fortsat opfattelsen, at en hurtig overgang med efterfølgende implementering er at foretrække frem for, at en del af opgaven skulle være løst som hidtil.

Den hurtige etablering af SKAT skal derfor ses i sammenhæng med den øvrige del af kommunalreformen og de processer, der indgår heri. Det er vanskeligt at forestille sig, at omlægningen på skatte- og inddrivelsesområdet med nogen fornuft kunne være planlagt til at foregå samtidig med de mange kommunesammenlægninger og nye opgavestrukturer i kommunerne.

Når man vurderer den valgte løsning, er man således nødt til at holde den op imod realistiske alternativer, som havde betydet både større og blivende ulemper.

Nogle vil måske mene, at man kunne have undladt at etablere SKAT og i stedet have bevaret den gamle tostrengede ordning. Det er ikke et alternativ. Det ville have været at svigte ansvaret for, at skatte- og inddrivelsesforvaltningen også i

årene fremover kan løse opgaverne på et højt niveau på de vilkår, udviklingen i samfundet de kommende år giver.

Der kan være grund til at minde om, at etableringen af SKAT først og fremmest er gennemført for:

- at sikre provenuet til den fortsatte finansiering af de offentlige udgifter i fremtiden
- at fastholde og på nogle områder forbedre betjeningen af borgere og virksomheder, herunder at styrke retssikkerheden
- at effektivisere skatte- og inddrivelsesforvaltningen

Her er det vigtigt at være opmærksom på, at fusionen er en forudsætning for, at man kan gennemføre de tiltag, der skal sikre, at målsætningerne nås. Her skal blot nævnes:

- Etableringen af de større faglige miljøer, der kan matche rådgivere og give mere kvalificeret og ensartet rådgivning til skatteyderne. Der har hidtil været en udvikling i retning af større enheder i kommunerne. Men slet ikke med det specialiseringsniveau og den konsekvens, der arbejdes med her.
- At der er skabt bedre betingelser for systemmoderniseringen i form af udviklingskraft og økonomi. Den samlede plan for at modernisere systemerne er blevet betydeligt bedre ved, at man kan se hele opgaven i sammenhæng. Det gælder både for løsningerne og for økonomien. Hidtil har der været en asymmetri mellem udgifterne til udvikling i staten og administrative besparelser som følge heraf i kommunerne.
- At det nu er muligt at føre overordnede strategier – som for eksempel indsatsstrategien - ud i livet på alle relevante områder. Hidtil har der været et betydeligt styringsproblem, da opgaven har været delt på mange selvstændige myndigheder.

På trods af de udfordringer, som etableringen af SKAT har medført i opstartsperioden, er der ingen tvivl om, at den udvikling, der er i gang, er nødvendig, og at pilene peger i den rigtige retning.

Der er en stor forandringsproces foran os, hvor der løbende vil skulle træffes store beslutninger. Kunsten er at holde retningen og samtidig få forandringerne kommunikeret og accepteret på politisk niveau, hos skatteyderne og hos de ansatte i SKAT.

Produktion

Det har gennem hele arbejdet med fusionen været målet så vidt muligt at opretholde produktionen på det eksisterende niveau, herunder for såvel kontrollen som restanceinddrivelsen. Der har samtidig været en formodning om, at det ikke fuldt ud ville være muligt, og at en nedgang i produktionen måtte ses som en investering i den fremtidige skatteforvaltning. Den aktuelle nedgang i produktionen bekræfter denne formodning.

Målet at opretholde produktionen på det eksisterende niveau skal forstås dynamisk som et udtryk for, at den samlede indsats er nogenlunde konstant. Det er imidlertid ikke hensigten, at alle aktiviteter nødvendigvis skal fastlåses på det gældende niveau, så en hensigtsmæssig omlægning af aktiviteterne hindres. Karakteren af den indsats, der leveres må nødvendigvis tilpasses udviklingen i samfundet og de strategier, der lægges til grund for arbejdet.

Indsatsstrategien

I den sammenhæng er der grund til at fremhæve indsatsstrategien, som er den bærende strategi for SKATs arbejde. Der har gennem de seneste år været arbejdet på indsatsstrategien blandt andet med baggrund i internationale erfaringer og anbefalinger fra Rigsrevisionen, og der arbejdes fortsat på at videreudvikle den.

Strategien indebærer kort fortalt, at arbejdet tilrettelægges ud fra en servicedel, der retter sig mod det store flertal af virksomheder og borgere, der agerer som medspillere, og en kontroldel, der retter sig mod de, der snarere agerer som modspillere. Det er en logisk følge af strategien at søge at øge andelen af dem, der agerer som medspillere.

Servicedelen omfatter blandt andet alle de almindelige opkrævningsprocesser i forhold til borgere og virksomheder, herunder i forhold til borgerne arbejdet omkring forskud, selvangivelser og årsopgørelser og i forhold til virksomhederne omkring opkrævning af skatter, moms og afgifter, toldprocedurer mv.

Karakteristisk for disse processer er, at de normalt forløber ret uproblematisk og i den sammenhæng kan have et servicepræg, der kan inspireres af den private sektors måde at arbejde på. Det er dog klart, at der bag disse processer er en pligt for borgere og virksomheder til at betale skatter og afgifter mv. efter gældende love, og for myndighederne til at sikre en korrekt afregning.

I kraft af strategien har en række serviceopgaver været prioriteret højt, og blandt andet forløbet omkring forskud 2006, selvangivelse og årsopgørelse 2005, der som nævnt alle kan betragtes som serviceopgaver, har da også i hele fusionsperioden fungeret tilfredsstillende – i nogle henseender endda mere end det. Således er blandt andet antallet af borgere, der betjener sig af TastSelv-løsninger, endnu en gang vokset. Ca. 700.000 borgere har i år benyttet sig af muligheden for at godkende selvangivelsen via TastSelv på internettet mod ca. 550.000 sidste år.

Ligeledes har ordningen med bindende svar været en succes. Der forventes således afgivet op mod 8.000 bindende svar i 2006, hvilket vil være en væsentlig forøgelse i forhold til de tidligere ordninger med bindende forhåndsbesked og bindende ligningssvar.

Årsagen til denne prioritering af serviceindsatsen er dobbelt. For det første er det en kendsgerning, at den helt overvejende del af provenuet tilvejebringes via de normale opkrævningsprocesser, mens ligningsændringer og reguleringer som følge af kontrol i forhold til provenuet spiller en mindre rolle. For det andet er det i forhold til borgernes og virksomhedernes accept af skattesystemet helt afgørende, at de normale opkrævningsprocesser fungerer så enkelt og effektivt som muligt.

I forhold til tilvejebringelse af proventet, som udgør en central del af SKATs mission, kan der være grund til at nævne udviklingen i skatter og afgifter de første måneder af 2006. Her viser den seneste indtægtsliste, fra marts måned 2006, der er tilgængelig på Skatteministeriets hjemmeside, at der er en fremgang i opkrævede skatter og afgifter fra første kvartal i 2005 til første kvartal 2006 fra 80,4 mia. kr. til 90,9 mia. kr.

Denne fremgang afspejler en række faktorer, hvoraf den generelle økonomiske udvikling givetvis er langt den væsentligste. Samtidig understreger tallene imidlertid betydningen af et velfungerende opkrævningssystem, og der er ikke noget, der tyder på, at dette er i krise.

Indsatsstrategien er forbundet med et gradvist skift i forhold til, hvilke målinger der er centrale for skatteforvaltningens arbejde. Problematikken er beskrevet således i finansloven for 2006:

Fra 2005 påbegyndte SKAT en opgørelse af indsatsen med kontrol, vejledning, service og afgørelser på basis af et nyt pointsystem. Det betyder, at opgaveløsningen pointfastsættes efter resourceforbruget. SKAT får derved mulighed for at tilpasse indsatsen på de nævnte områder overfor borgere og virksomheder ift. en konkret risiko- og væsentlighedsbedømmelse, dog således at der på kontrolområdet er fastsat et minimumspointmål. I målfastsættelsen indgår ikke den del af opgaven på service og afgørelser, som i dag ligger i kommunerne, da der endnu ikke foreligger det fornødne datagrundlag.

Arbejdet med pointsystemet fortsætter med henblik på dels at inddrage de nu tidligere kommunale opgaver, dels at udvikle systemet yderligere.

Færre årsværk

Udviklingen i produktionen skal ses i sammenhæng med udviklingen i årsværk i SKAT siden 1. november 2005:

- Der blev ved etableringen af SKAT overført 300 færre årsværk end grundlaget for DUT-aftalen mellem regeringen og KL forudsatte og samtidig har der været en naturlig afgang på ca. 500 årsværk i den samlede fusionsperiode.
- Den forudsatte effektivisering er ikke fulgt med endnu. Det giver en skævhed i produktionen på kort sigt.

Der er således i SKAT tale om en vis underbemanding i 2006 forårsaget af den faktiske udvikling i personaletallet i perioden og den beskedne mulighed for effektivisering af arbejdsgange og udnyttelse af stordriftsfordele i samme periode, hvor fokus har været på mere konkrete tilpasninger til fusionen.

Der kunne i den sammenhæng argumenteres for nyrekruttering i 2006, men konsekvensen af en større nyrekruttering i 2006 kunne være, at det senere ville blive nødvendigt med afskedigelser, hvis der som følge af den flerårige effektiviseringstakt, der planlægges fastlagt i finansloven for 2007, i løbet af få år i stedet bliver tale om en overbemandingssituation.

Først når effektiviseringstakten for de kommende år er fastlagt, kan der derfor med mening tages stilling til rekrutteringsbehovet.

Produktionsresultater ved udgangen af april 2006

Det bedste billede af de opnåede produktionsresultater fås ved at sætte dem i relation til måltallene på finansloven for 2006. Dette er søgt gjort i nedenstående tabel. Det skal bemærkes, at der ved fastlæggelse af målene ikke blev taget hensyn til fusionen i form af reducerede mål.

Baggrunden for det hensigtsmæssige i at fokusere på målopfyldelsen i forhold til måltallene på finansloven for 2006 er, at måltallene her afspejler den tankegang, der ligger bag indsatsstrategien.

Tabel 1. Overordnede produktionsmål på finansloven (point, antal, mia. kr.)

	Mål 2006	ÅTD*	GNS ÅTD**	April	Målopfyl- delse (%) ***
Samlet point tal kontrol, vejledning mv.	232.900	51.327	12.832	9.742	22,0
- heraf minimum point for kontroller	83.500	46.110	11.528	8.681	55,2
Antal kontroller på toldområdet	21.900	5.407	1.352	452	24,7
Samlet point tal på ligning af selskaber	63.000	11.783	2.946	2.506	18,7
Samlet point tal på ligning af personligt erhvervsdrivende	258.700	53.965	13.491	12.413	20,9
Inddrivelse af restancer (mia. kr.) – skatter og afgifter****	9,3			11,5	
Inddrivelse af restancer (mia. kr.) – øvrige****	12,9			9,3	

* ÅTD = År til dato

** GNS ÅTD = Månedligt gennemsnit af år til dato

*** målopfyldelsen udregnes som ÅTD i forhold til måltal

**** Måltallet er maksimal værdi – realiserede produktionsmål bør ligge under måltal

Det fremgår af tabellen, at målopfyldelsen samlet set ligger under, hvad en jævn fordeling over året ville tilsige.

Med den valgte fremgangsmåde, hvor resultaterne til dato opsummeres, undgår man mere tilfældige udsving mellem de enkelte måneder set i forhold til året før.

Der er i en række § 20-spørgsmål og spørgsmål fra skatteudvalget fokuseret på den månedlige udvikling i den del af produktionen, der omfatter ligning, kontrol og restanceinddrivelse. Det fremgår af besvarelsen af disse spørgsmål, at der generelt har været en nedgang i produktionen på disse områder

Disse tal kan give et billede af udviklingen på delområder i SKATs opgavevaretagelse, men giver ikke et samlet retvisende billede af udviklingen. På sigt indebærer indsatsstrategien således, at borgere og virksomheder, som ønsker at følge reglerne, i mindre omfang end i dag vil blive udsat for kontrol, og i stedet vil blive hjulpet til at forstå og anvende reglerne korrekt. Samtidig skal kontrollen overfor de bevidste snydere optrappes.

Alt i alt indebærer dette, at antallet og størrelsen af de foretagne reguleringer ikke længere – og slet ikke, hvis man sammenligner med tidligere år – vil være et relevant mål for SKATs indsats, idet serviceringen af borgere og virksomheder vil indgå fuldt på linie med kontrollen.

Indsatsstrategien indebærer således forandringer i såvel kvantiteten som kvaliteten af SKATs arbejde.

Et eksempel kan illustrere problemstillingen. Hvis en arbejdsgiver udbetaler forkerte rejsegodtgørelser, vil det medføre en række forkerte selvangivelser. Disse kan principielt blive korrigeret enten ved at foretage rettelserne hos arbejdsgiveren eller ved at korrigere selvangivelserne enkeltvis.

Ved at korrigere hos arbejdsgiveren, hvilket er oplagt i den nye struktur, kan det dels klares ved én aktivitet, dels sikre en større ensartethed. I opgørelserne over resultater vil det imidlertid tælle forskelligt.

Generelt gælder det, at fusionen stiller helt nye krav til opgørelser og målinger af produktionen. SKAT er fortsat i gang med at etablere det fremtidige datagrundlag, der skal give de rette informationer om produktion o.lign. Man skal derfor være varsom med at konkludere meget håndfast på de nuværende opgørelser.

I takt med, at SKATs produktionstal konsolideres, og der spores tegn på skævheder eller tendenser, der bider sig fast, er en af fordelene ved enhedsforvaltningen, at der kan omprioriteres indenfor hele skatte- og inddrivelsesområdet.

Eksempelvis er der konstateret en skævhed på inddrivelsesområdet, der er særligt hårdt ramt som følge af, at nogle medarbejdere på området er blevet i kommunen. Det er derfor besluttet at opnormere området, jf. nedenfor.

Inddrivelse

Ved bedømmelsen af udviklingen i SKATs produktion siden fusionsdatoen må det tages i betragtning, at samlingen af inddrivelsesopgaven i staten medfører en betydelig samlet effektivisering, og at en del af den samlede effektivisering allerede er opnået fra fusionstidspunktet.

Ved etableringen af SKAT blev overført 300 færre årsværk fra kommunerne end oprindeligt antaget, samtidig med at der i 2006 er ansættelsesstop i SKAT. Blandt de færre overførte medarbejdere var ca. 200 fra inddrivelsesområdet. Dette kan blandt andet forklares med, at en del medarbejdere fra området er blevet i kommunernes opkrævningsafdeling.

Efter fusionen den 1. november 2005 har restancerne stabiliseret sig på et højere niveau end året før fusionen, hvilket har været drøftet i samrådet den 18. maj 2006 og ved flere andre lejligheder. I samrådet blev det blandt andet oplyst, at restancerne vedr. personskatter og arbejdsmarkedsbidrag siden 1. november 2005 var steget med ca. 700 mio. kr.

En vurdering af situationen tilsiger, at det med det nuværende ressourceforbrug ikke er muligt at nedbringe restancerne væsentligt.

Derfor har det på det seneste været drøftet og efterfølgende besluttet, at inddrivelsesområdet skal opnormeres med i størrelsesordenen 200 årsværk. Fremgangsmåden vil være, at de ca. 200 årsværk udmeldes som en øget normering til området. Udmeldingen er vejledende og skal opfattes som et signal om øget fokus på opgaven. Det er en lokal opgave at udmønte den øgede normering i det omfang, der er behov for det i forhold til det lokale arbejde med restancer.

Tilsvarende vil lønmodtagerligningen blive nednormeret med halvdelen og andre initiativopgaver ligeledes med halvdelen af de ca. 200 årsværk. Initiativopgaver er opgaver, som SKAT selv tager initiativ til uden forudgående henvendelse fra borgere eller virksomheder, og udtrykket dækker derfor fortrinsvis en række lignings- og kontrolopgaver.

Baggrunden for, at disse områder nednormeres, er dels at friholde den mere servicebetonede del af opkrævningsopgaven, jf. tankegangen bag indsatsstrategien, dels at det vurderes, at der kan opnås stordriftsfordele på områderne gennem de organisatoriske og faglige samlinger af arbejdsopgaver, der har fundet sted.

Udviklingen på de forskellige områder vil selvsagt løbende blive fulgt, og der vil som nævnt være mulighed for inden for enhedsforvaltningens rammer med mellemrum at justere indsatsen.

Der nyrekrutteres ikke til opgaven på nuværende tidspunkt, idet nyrekruttering skal ses i forhold til det samlede billede for perioden 2007-2010.

Opgaver og deres placering

I besvarelsen af skatteudvalgets spørgsmål 183 blev der redegjort for hovedprincipperne for opgaveplaceringen i SKAT.

Efterfølgende er arbejdet med implementering af den nye opgavestruktur videreført. Arbejdet vil af praktiske grunde, herunder sammenhængen til lokaliseringsspørgsmålet, strække sig over en længere periode.

I forhold til samlingen af specialopgaverne er det indarbejdet i de interne kontrakter i SKAT, at de fem regionale samarbejder inden 1. juli 2006 skal udarbejde tids- og handleplaner for implementeringen. Specialopgaverne vil ud fra de forskellige praktiske muligheder således blive samlet på forskellige tidspunkter.

Tilsvarende finder udflytningen af en række opgaver fra Hovedcentret sted over en periode. Der er i besvarelsen af en række spørgsmål fra skatteudvalget nærmere redegjort herfor.

For Kundecentrets og betalingscentrets vedkommende er der ligeledes udarbejdet en plan for opbygningen. For Kundecentrets vedkommende er det hensigten, at udbygningen skal ske relativt hurtigt med henblik på, at den løbende betjening af virksomheder og borgere snarest kan nå det ønskede niveau. Status er, at Kundecentret er i drift i alle fire enheder (Hjørring, Odense, Ribe og Roskilde), og sam-

let op mod 350 medarbejdere arbejder nu her. Det forventes, at Kundecentret i udgangen af 2006 er bemanded med de 400 årsværk, som Kundecentret er normeret til.

For Betalingscentrets vedkommende finder udbygningen sted løbende frem til udgangen af 2007. Planen er, at opgaver og udpegede medarbejdere gradvis overflyttes i denne periode, således at det samtidig sker for de skattecentre, der indgår i et samarbejde.

Iflg. planen overflyttes opgaver således:

- 1. maj 2006 er resterende opgaver fra skattecentre i Midtjylland overflyttet
- 1. november 2006 overflyttes opgaver fra skattecentre i Sydjylland-Fyn
- 1. januar 2007 overflyttes opgaver fra skattecentre i Nordsjælland-København
- 1. juli 2007 overføres opgaver fra skattecentre i Midt- og Sydsjælland
- 1. oktober 2007 overflyttes opgaver fra skattecentre i Nordjylland

Der kan på grund af den megen omtale af udpegningen af medarbejdere til Betalingscentret være grund til at bemærke, at Betalingscentret på en meget tilfredsstillende måde har løst de opgaver, der allerede er overflyttet til centret. Det gælder først og fremmest håndteringen af printselvangivelserne for 2005.

Endelig kan der være grund til at nævne omlægningen af ankenævnsssekretariatene, der udgør en del af den nye klagestruktur. Pr. 1. april 2006 er etableret to motorankenævnsssekretariater i henholdsvis Albertslund og Silkeborg., der skal betjene de fire nye motorankenævn. Der arbejdes i øjeblikket endvidere med konkrete planer for skatte- og vurderingsankenævnsssekretariaterne. For disse gør sig gældende, at situationen er forskellig, således at nogle skal samles og flyttes fysisk inden for en kortere periode, mens andre stort set er på plads.

Personale

Udviklingen på personaleområdet er fulgt nøje af skatteudvalget i en række spørgsmål om blandt andet alderssammensætning, antal afskedigelser, sygefravær mv.

I forhold til en status om udviklingen giver det derfor bedst mening at fokusere på udvalgte forhold, der med fordel kan anskues i et bagudrettet, fusionsbetinget perspektiv og i et fremadrettet perspektiv med den igangværende ønskerunde som en slags grænse.

I et bagudrettet perspektiv kan det gøres op, at overflytningen af ledere og medarbejdere til SKAT er gennemført, og at lederindplaceringen samt den organisatoriske indplacering af medarbejdere har fundet sted. Disse aktiviteter er set i forhold til de omskifteligheder, som en fusion medfører, i overvejende grad forløbet succesfuldt.

Betalingscentret og Kundecentret

For nogle medarbejders vedkommende har etableringen af SKAT dog været vanskelig, hvilket i særlig grad gælder de medarbejdere, der er udpeget til uansøgt forflyttelse til Betalingscentret og Kundecentret.

Omstændighederne omkring de uansøgte forflytninger, har været genstand for en række spørgsmål og debat i øvrigt.

Det er i den sammenhæng vigtigt at holde fast i, at etableringen af Betalingscentret og Kundecentret inden for en overskuelig periode er af stor betydning for indfrielsen af en del af de målsætninger, der ligger til grund for etableringen af SKAT. Det gælder såvel målsætningen om at skabe stærke faglige miljøer omkring løsningen af væsentlige opgaver som målsætningen om effektivisering gennem blandt andet stordriftsfordele.

Uanset hvordan man vender og drejer det, er det derfor nødvendigt at samle en række opgaver, som i dag løses spredt på et stort antal lokationer. Når diskussionerne går på, at problemerne kunne være løst uden at flytte folk, er det en forkert præmis, når medarbejderne skal følge opgaven.

Den anden del af beslutningen er politisk betinget, nemlig spørgsmålet om, hvor centrene skal placeres. Her har regeringen haft fokus på udkantsområderne – herunder særligt byer, der mister et amtshovedsæde.

Disse beslutninger har naturligvis påvirket mange medarbejdere direkte og deres kollegaer indirekte. Desværre er det nødvendigt at træffe sådanne beslutninger, når der er flere tungtvejende og overordnede hensyn, der skal prioriteres.

Det er vigtigt, at diskussionen bliver taget på de rigtige præmisser.

Der er så i øvrigt iværksat en række tiltag, der skal gøre overgangen så let for både dem, der flytter med opgaven og dem, der vælger ikke at flytte med. Eksempelvis kan nævnes det tilbud om genplaceringsrådgivning, som gives til de medarbejdere, der vælger ikke at flytte med.

Ønskerunden

Som nævnt i indledningen er ønskerunden for medarbejdere nu gennemført. Ønskerunden er af væsentlig betydning både fordi den muliggør, at en række medarbejdere kan få deres ønsker opfyldt og for andres vedkommende tydeliggør, at de ikke i første omgang kan. For sidstnævntes vedkommende er det hensigten, at der oprettes en jobbørs, hvor ønskerne opbevares og imødekommes i den udstrækning, der efterfølgende bliver mulighed for det.

Processen vedrørende ønskerunden var tilrettelagt således, at medarbejderne i perioden 22. marts til 7. april 2006 kunne indgive op til tre ønsker. Fra den 10. april til den 15. maj 2006 blev ønskerne behandlet, således at ønsker indenfor en enhed blev behandlet lokalt, mens ønsker mellem enheder blev behandlet i en dialog mellem enhederne.

Ca. 19 % svarende til godt 1900 medarbejdere benyttede sig af muligheden for at indgive ønsker. Det relativt høje antal afspejler formentlig en lang række forskelligartede forhold af såvel arbejdsmæssig som privat karakter.

Ud af de godt 1900 medarbejdere fik ca. 1400 svarende til 73 % imødekommet et ønske, heraf langt størstedelen deres første prioritet.

Medarbejdere, der forinden var blevet udpeget til Betalingscentret eller til Kundecentret, indgik i ønskerunden, men ønsker fra disse medarbejdere er generelt ikke blevet imødekommet. Det skyldes, at der i givet fald skulle være medarbejdere, der ønskede at flytte til de nævnte centre, hvilket så kort tid efter udpegning til centrene ikke var sandsynligt i nævneværdigt omfang.

Effektueringen af de ønsker, der imødekommes, sker gradvis indenfor de kommende måneder i takt med de praktiske muligheder.

En attraktiv arbejdsplads

I forhold til de fremadrettede perspektiver er der nu kommet gang i en række projekter, der skal bidrage til realisering af visionen om en attraktiv arbejdsplads. Arbejdet hermed foregår i et tæt samspil med personaleorganisationerne.

Der er i det mindste tre dimensioner i arbejdet med en attraktiv arbejdsplads. For det første skal personalepolitik og –forhold være i orden. Ikke mindst i en fusioneret virksomhed er der behov for at behandle dette grundigt.

I den sammenhæng er der taget initiativ til, at arbejdet med en ny fælles personalepolitik igangsættes. Det er hensigten, at en del af personalepolitikken skal være fælles i SKAT, men at der også skal være plads til et lokalt råderum. Det er målet, at arbejdet færdiggøres i løbet af 2006, men det er først og fremmest væsentligt, at udformningen sker på baggrund af grundige analyser og diskussioner, således at der sikres en bred accept af personalepolitikken.

Ved siden af og som led i personalepolitikken er der også behov for sociale aktiviteter, der bidrager til en god stemning på arbejdspladsen. Det gælder eksempelvis den årlige idrætsdag.

Den anden dimension i arbejdet er de rammer, som arbejdet foregår i. I den sammenhæng er det således væsentligt, at der sker en fysisk samling af de enkelte enheder så hurtigt som muligt, at de anvendte lokaliteter har den fornødne standard samt, at IT og andre værktøjer er til stede og fungerer.

Den tredje – og ikke mindst væsentlige - dimension i arbejdet handler om udviklingen af faglige miljøer og om kompetenceudvikling. Når alt kommer til alt spiller opgaver og de faglige udviklingsmuligheder en meget stor rolle for de fleste medarbejdere.

Der er i den forbindelse i foråret taget skridt til organisatorisk samling af alle enheder, og der er igangsat et arbejde med en overordnet kompetencestrategi og et koncept for strategisk kompetenceudvikling, der bl.a. omfatter kompetence-

profiler, kompetenceregistrering, kompetenceregnskab og medarbejderudviklingssamtale.

For den enkelte medarbejder giver kompetenceudviklingen både muligheder for nye udfordringer og tryghed i forhold til at kunne varetage nuværende og kommende arbejdsopgaver både i – og eventuelt – udenfor SKAT.

Endelig viser erfaringen, at personalelederne har stor betydning i forhold til at støtte medarbejderne gennem en større forandring. Der er derfor igangsat et større projekt, der fokuserer på mellemliderens betydning som nøglen til en succesfuld forandringsproces.

At skabe en fælles forståelse af en attraktiv arbejdsplads efter en stor fusion er en kæmpeopgave. Med de nævnte initiativer er der taget et stort indledende skridt i realiseringen af visionen.

Lokaliteter

I forhold til arbejdet med samling af samling af skattecentre skal der henvises til besvarelsen af spørgsmål 183, idet der pt. kun er sket få ting efterfølgende. Der er tale om en længerevarende proces, hvor de fem samarbejder i SKAT skal udarbejde en foreløbig skitse for den permanente lokalisering af skattecentre.

Det er imidlertid en forudsætning for det videre arbejde, at det omtrentlige antal medarbejdere på sigt kendes for det enkelte skattecenter. Antallet vil blandt andet afhænge af, hvordan det samlede personaleantal udvikler sig i de kommende år, hvilket det er hensigten at fastlægge i forbindelse med finanslovsarbejdet for 2007. Dertil kommer, at den igangværende ønskerunde kan føre til mindre forskydninger mellem skattecentre.

Det er hensigten at fremme samlingen af lokaliteter mest muligt, idet det er ønskværdigt ud fra en række hensyn til etableringen af faglige miljøer, skabelsen af de bedste ledelsesbetingelser samt samarbejdet mellem kollegaer. Samlingen af lokaliteterne har således også en væsentlig betydning i udviklingen af den attraktive arbejdsplads.

Det forventes, at der foreligger en samlet skitse for lokaliseringen hen over sommeren.

It og telefoni

De vigtigste fusionsrelaterede problematikker er nu håndteret, og som følge heraf er den ugentlige status til ministeren om udviklingen indstillet. Samlet set har hele omstillingen på it-området været en betydelig udfordring, som i mange henseender har været vellykket, men som også har rummet en række problemer, der i forskellig sammenhæng har været grundigt belyst.

Blandt de væsentligste forklaringer på de problemer, der har været, er:

- at der har været tale om en meget kompleks omstilling
- at der har været såvel organisatoriske som tekniske problemstillinger, der i nogle tilfælde har spillet sammen,

- at det i nogle henseender ikke har været muligt at teste elementer i omstillingen
- at der har været behov for en vis uddannelse i forbindelse med opgaven

På det konkrete plan kan nævnes, at opgraderingen af netværkskapaciteten, som er omtalt i besvarelsen af spørgsmål 183, er tilendebragt.

Med hensyn til de såkaldte Citrix model 3-løsninger har der været arbejdet målrettet med at finde konkrete løsninger på de enkelte lokaliteter. Alle lokaliteter med denne løsning har således blandt andet fået tilbud om at få IT-medarbejdere, der kan være behjælpelige med de konkrete lokale problemer, ud. Der har været gode erfaringer med dette.

Der vil i så stor en organisation altid løbende være problemer, der skal håndteres. Niveaueet for dette er ved at blive normaliseret, men ligger måske endnu på et lidt højere niveau end normalt.

Ligeledes vil også flytninger af medarbejdere blandt andet som følge af den igangværende ønskerunde medføre nye opgaver.

Et eksempel på et problem, der har skullet håndteres, men som ikke er afledt af fusionen, er sagen om bindende svar, der blev omtalt i en artikel i Børsen medio maj.

Artiklen henviste til nogle sager, hvor borgere og virksomheder havde benyttet sig af en særlig løsning på SKATs hjemmeside til at sende en elektronisk anmodning om bindende svar. En fejl havde imidlertid bevirket, at godt et halvt hundrede sager først blev modtaget i SKAT med forsinkelse:

Med hensyn til telefonien er de fleste børnesygdomme ligeledes afhjulpnet, og telefonbetjeningen fungerer teknisk set tilfredsstillende. Der har dog ind imellem været for lange ventetider, hvilket formentlig især kan tilskrives organisatoriske forhold, herunder at Kundecentret først er fysisk etableret 1. maj 2006..

I runde tal ser telefonbetjeningen således ud:

	Antal kald	Antal tabte***	Svarprocent
November 2005	213.000	35.000	84
December 2005	270.000	68.000	75
Januar 2006	230.000	10.000	96
Februar 2006	215.000	10.000	95
Marts 2006	405.000	60.000	85
April 2006	340.000	82.000	76
Maj 2006 **	202.000	18.000	91
I alt *	1.875.000	283.000	85

* Antal opkald, der er viderestillet fra omstillingen. Svarprocenten angiver, i hvor mange tilfælde, at kunden er kommet igennem til en medarbejder, der er tilknyttet Kundecentret.

** Optælling til og med 23. maj 2006.

*** Et ”tabt kald” kan f.eks. være, hvor kunden pga. ventetid lægger på og prøver senere.

Som det fremgår af tallene, har der i januar og februar 2006 været en markant fremgang i forhold til de første to måneder efter etableringen af SKAT. I marts måned har der været en tilbagegang, der må antages dels at hænge sammen med

det store antal kald dels med den usikkerhed, der i denne måned opstod i forbindelse med udpegningen af medarbejdere til uansøgt forflyttelse. Tilsvarende gælder for april måned, hvor et stort antal telefonagenter flyttede fra skattecenterne til Kundecentret. Som det fremgår, er svarprocenterne for maj måned væsentligt forbedret, hvilket må tilskrives, at Kundecentret nu er etableret.

Det er endnu ikke teknisk muligt at opgøre det præcise antal kundehenvendelser til SKATs hovednummer. Det skønnes dog, at der er modtaget ca. 2.500.000 opkald i SKATs kundecenter fra fusionstidspunktet til d. 23. maj 2006. Af disse er ca. tre fjerdedele (ca. 1,9 millioner) sendt til behandling hos en medarbejder i Kundecentret.

De resterende ca. 600.000 telefoniske henvendelser er henvendelser, hvor kunden ønsker at tale med en navngiven SKAT-medarbejder eller et konkret skattecenter.

Økonomi

Det er tidligere oplyst, at der i forbindelse med forberedelse af finansloven 2007 skal udarbejdes en flerårig plan for effektiviseringstakten og dermed de fremtidige rammer.

Der er igangsat en drøftelse mellem Skatteministeriet og Finansministeriet om de fremtidige rammer.

I den forbindelse indgår ligeledes spørgsmålet om sammensætningen af og niveauet for produktionen.