



SKATTEMINISTERIET

J.nr. 06-003200
Dato :

Til

Folketingets Skatteudvalg

Hermed sendes svar på spørgsmål nr. 183 af 31. januar 2006.
(Alm. del).

Kristian Jensen

/Morten Folsø Nielsen

Spørgsmål 183:

"Ministeren bedes kommentere henvendelsen af 30. januar 2006 fra Dansk Told & Skatteforbund vedrørende situationen i SKAT, jf. alm. del – bilag 89, og herunder bedes ministeren:

- udarbejde en redegørelse for forløbet indtil nu af fusionen/ændringerne i SKAT,
- redegøre for ministerens initiativer for at stoppe de dybe frustrationer hos SKATs medarbejdere,
- redegøre for, hvorfor IT-delen ikke fungerer, og hvad ministeren har tænkt sig at gøre for at få denne del til at fungere,
- redegøre for situationen omkring udflytning af medarbejdere, herunder hvordan ministeren vil sikre, at medarbejderne er i centrum som lovet,
- redegøre for ministerens holdning til forslaget om, at SKATs resultatmål for 2006 suspenderes,
- redegøre for SKATs ledelses bud på løsning af de aktuelle problemer og
- redegøre for, hvordan det ser ud med økonomien, kan budgettet holdes, og har man indregnet ekstraudgifterne til lokaler, inventar etc."

Svar:

Etableringen af SKAT den 1. november 2005 er den største forandring i den danske skatte- og afgiftsforvaltnings historie og i det hele taget en af de største enkeltstående omlægninger, der har været gennemført i den offentlige sektor.

Der er således tale om en meget stor opgave, som samtidig åbner for en række nye muligheder for at skabe en moderne og fremtidssikret organisation. Ideerne og rationale bag fusionen og målsætninger for organisationen fremgår blandt andet af Skatteministeriets mission og visioner og af de almindelige bemærkninger til skatteforvaltningsloven og loven om opkrævning og inddrivelse af visse fordringer.

En stor del af opgaven de næste år bliver at udvikle og implementere de strategier, der skal sikre, at de overordnede visioner og målsætninger føres ud i livet.

Alle med indsigt i fusionsprocesser vil vide, at en omlægning, som den vi her taler om, ikke gennemføres fra én dag til en anden. Det er til gengæld vigtigt, at der er klare mål og planer for gennemførelsen, og at disse kommunikeres så godt som muligt. Det er også klart, at der i så store processer dukker overraskelser op. Der er en grænse for, hvad man kan planlægge sig ud af, selvom man som i dette tilfælde har haft en stor fusionsorganisation, der har arbejdet intensivt med at forberede fusionen.

Både i forbindelse med planlægningen og nu i forbindelse med etableringen og opbygningen af SKAT ser jeg det som en af mine vigtigste opgaver som minister at følge processen ret tæt og sikre den retning, der er fastlagt politisk. Det sker blandt andet gennem jævnlige møder med ledelsen i SKAT, gennem besøg ved skattecentre, gennem mails fra medarbejderne og gennem lejlighedsvis møder og korrespondancer med personaleorganisationerne.

Senest har Dansk Told & Skatteforbund (DTS) den 30. januar 2006 i et åbent brev til mig (og andre) kritiseret en række forhold vedrørende fusionen på skattemrådet.

Jeg vil allerede gerne indledningsvis slå fast, at DTS efter min opfattelse overdriver visse aktuelle problemer og drager vidtgående konklusioner, der ikke er belæg for. Det gælder eksempelvis DTSs frygt for, at der vil blive tale om et 'skattefrit' år.

SKAT er i en forandringsproces, der på den ene side giver anledning til nogle tekniske udfordringer og som på den anden side baserer sig på nogle politiske beslutninger af betydning for den enkelte medarbejder.

Der er ingen tvivl om, at begge dele bidrager til at give frustrationer i organisationen, men jeg mener, at der er grund til at adskille problemstillingerne. Der er stor forskel på, om det er tekniske overgangsproblemer, der skal løses så hurtigt, som det overhovedet lader sig gøre, eller om det er politiske beslutninger om organisatoriske forhold, der kan få vedvarende betydning for den enkelte medarbejders arbejdsliv.

Kun hvis man er ude på at tegne et billede af, at alt sejler, kan man have interesse i at blande tingene sammen.

Udover, at henvendelsen fra DTS er en god anledning til at orientere skatteudvalget om status, er det således også en god anledning til at gøre op med nogle af de myter, man møder. Om ikke andet, så af hensyn til de medarbejdere, der gerne vil danne sig et retvisende billede af de problemstillinger, der aktuelt giver anledning til usikkerhed.

Redegørelsen er bygget således op:

- opgaver og deres placering
- specielt om medarbejderforhold
- personale
- lokaliteter
- IT og telefoni

- økonomi
- resultatmål

Opgaver og deres placering

Fusionen på skatte- og inddrivelsesområdet er en del af den samlede kommunalreform og skal som sådan ses i sammenhæng hermed.

Det betyder bl.a., at placeringen af opgaver i de forskellige dele af kommunalreformen skal ses under et. I udmøntningsplanen fra september 2004 blev der således truffet en samlet beslutning, der sikrede, at statslige arbejdspladser blev fordelt over hele landet. Flere af SKATs enheder er derfor placeret i byer, der frem til udgangen af 2006 huser en af amtsforvaltningerne, men efterfølgende mister disse arbejdspladser. Det er en politisk opgave at sikre, at den hidtidige regionale balance så vidt muligt bliver videreført.

Som led i etableringen af SKAT er det forudsat, at der gennemføres en række omlægninger af opgaver. Formålene hermed er blandt andet at skabe stærke faglige miljøer, at effektivisere opgaveløsningen, sikre kvalitet og ensartethed samt at give god service. Ved placeringen af opgaver er det desuden søgt at tilgodese regionale hensyn.

Der er på nuværende tidspunkt truffet beslutning om placering af stort set alle opgaver, men omlægningerne er ikke fuldt ud ført ud i livet. Dette vil af praktiske grunde først ske over en længere periode.

I overensstemmelse med planerne er der organisatorisk etableret 30 skattecentre, der udgør grundstammen i SKAT. Skattecentre indgår i et af fem regionale samarbejder. Samarbejderne er primært styrings- og planlægningsamarbejder, der for eksempel drøfter nogle organisatoriske spørgsmål og herunder danner ramme om placeringen af en del specialopgaver, således at disse som udgangspunkt placeres ét sted i hvert samarbejde. Det gælder eksempelvis transfer pricing-sager, ansvarssager samt punktafgifter.

Endvidere er etableringen af betalingscenteret i Ringkøbing og kundecenteret i de fire afdelinger i Hjørring, Odense, Ribe og Roskilde påbegyndt. Der er truffet beslutning om, at udbygningen skal fremmes mest muligt, således at kundecenteret for så vidt muligt er fuldt bemandet ved udgangen af året, og betalingscenteret ved udgangen af 2007. Grunden til, at det skal gå relativt hurtigt med bemandingen, er, at det er nye enheder, og at man først, når man har samlet medarbejderne fysisk, vil kunne skabe den faglighed og de rutiner, der skal give den forbedring af kundeservicen og den effektivitet, som har været de bærende hensyn bag oprettelsen af betalingscenteret og kundecentrene.

Der er desuden truffet beslutning om udflytning af opgaver svarende til ca. 40 årsværk fra Hovedcenteret. Udflytningen skal ses i lyset af, at Hovedcenteret især skal varetage planlægnings- og styringsopgaver.

Indenfor rammerne af SKAT er der fire enheder med særlig status. Det gælder intern revision, spillemyndigheden, ankenævnssekretariatene samt retssikkerhedsenheden.

Intern revision udbygges med en enhed i Silkeborg, mens spillemyndigheden fortsætter nogenlunde uændret. Ankenævnssekretariatene fortsætter i et vist omfang uændret, men der opbygges et sekretariat omkring ankenævnschefen i Svendborg, og sekretariatene skal flyttes til de byer, der blev besluttet i Udmøntningsplanen fra september 2004. De 16 skatteankenævnssekretariater slås sammen med vurderingsankenævnssekretariatene, dog således at det kun er otte af de 16 steder, der er vurderingsankenævnssekretariat. Pr. 1. april 2006 oprettes tillige motorankenævnssekretariater, der to steder placeres sammen med de andre ankenævnssekretariater.

De nye skatte- og vurderingsankenævn træder i kraft den 1. juli 2006. Processen med indstilling af medlemmer fra kommunerne og efterfølgende udpegning er i gang.

Placeringen af opgaver har nogle personalepolitiske konsekvenser, der er beskrevet nedenfor.

Specielt om medarbejderforhold

Der er i spørgsmålet anmodet om en redegørelse for, hvordan ministeren vil sikre, at medarbejderne er i centrum, og for ministerens initiativer for at stoppe de dybe frustrationer hos SKATs medarbejdere.

Der skal ikke herske tvivl om, at det er borgeren – her skatteyderne, der er i centrum for kommunalreformen. Det fremgår blandt andet af regeringens publikation om kommunalreformen fra april 2004, ”Det nye Danmark – en enkel offentlig sektor tæt på borgeren”. Hvis man læser bilaget om skatte- og inddrivelsesområdet, vil man kunne se en række henvisninger til borgernes og virksomhedernes fordele ved fusionen, når den er gennemført.

Når det er sagt, skal der heller ikke herske tvivl om, at jeg ønsker, at SKAT skal være en moderne arbejdsplads, hvor medarbejderne gerne vil være. Det er blandt andet tilkendegivet i visionen om en attraktiv arbejdsplads. Det er derfor også min forventning, at der allerede i år kommer gang i arbejdet med denne vision,

således at medarbejdere og deres ledere kommer igennem en proces, hvor de selv arbejder med at definere, hvad de forstår og kræver af en attraktiv arbejdsplads. Jeg føler mig ret overbevist om, at det ikke er noget man alene kan tilrettelægge fra centralt hold – slet ikke i en proces, hvor man fusionerer forskellige kulturer.

Som nævnt er det imidlertid mit indtryk, at de nuværende frustrationer primært udspringer af usikkerhed omkring flytning af arbejdsopgaver og irritation over IT-systemer mv., der endnu ikke alle steder fungerer optimalt. Det er som sagt vigtigt at holde tingene adskilt. De tekniske problemer og status herfor er nærmere omtalt nedenfor, mens der i det efterfølgende kommenteres på usikkerheden vedrørende flytning.

Hensynet til medarbejderne skal desværre nogle gange vejes op imod andre tungtvejende hensyn – i dette tilfælde de regionalpolitiske hensyn. Dette gælder blandt andet hensynet til, at der kan ske den nødvendige bemanning af alle SKATs enheder, herunder også af Betalingscentret og Kundecentret, som skønnes at være vanskeligst at bemande, fordi det er vanskeligt at få de ansatte til at flytte dertil.

Dette hensyn er desværre nogle gange uforeneligt med den enkelte medarbejders ønsker til arbejdsområde og arbejdssted. Kunsten er her at balancere de forskellige hensyn. Her kan det næppe undre nogen, at en arbejdsgiver og en fagforening ikke er helt enige om, hvor balancepunktet ligger. Det er en illusion at tro, at de overordnede og meget ambitiøse målsætninger kan nås - uden at nogen mærker det.

Opbygningen af den nye organisation er ikke noget, der sker fra den ene dag til den anden. For videns- og kompetencecentre handler det om, at man i løbet af de næste 2-4 år gradvist flytter opgaverne rundt i takt med, at kompetencerne bygges op dér, hvor opgaven skal løses. Samtidig vil en række medarbejdere, der bliver siddende på den samme fysiske lokation opleve at få andre opgaver, således at der også på denne måde udvikles kompetencer i organisationen.

For de medarbejdere, som bliver berørte af uansøgte forflytninger, er dette selv-sagt forbundet med betydelige ubehageligheder og udfordringer.

SKAT bestræber sig imidlertid på, at færrest muligt medarbejdere skal forflyttes uansøgt og vil yde bistand til de medarbejdere, som af denne grund vælger at forlade organisationen. Medarbejdere, der udpeges til uansøgte forflytninger til betalingscenteret og kundecentrene, der vil medføre bopælsskift, men som ikke ønsker at flytte med, tilbydes således professionel hjælp til at finde et nyt job.

Regeringen har givet en jobgaranti til alle, der berøres af kommunalreformen. Jobgarantien medfører, at man har ret til at følge med sin opgave over i den nye organisation. Det gælder fortsat. Det har imidlertid aldrig været en garanti om, at man for altid kan løse den samme opgave det samme sted som hidtil. Hvis det var målet, kunne man ligeså godt have opretholdt status quo.

Effektiviseringsbehovet og jobgarantien betyder, at der i en årrække må forventes kun at kunne nyrekrutteres i beskedent omfang. Det er således som hovedregel de nuværende medarbejdere, der skal besætte ledige stillinger.

For den enkelte medarbejder er den kommende ønskerunde, der finder sted i anden halvdel af marts, et oplagt tidspunkt at gøre sin egen stilling op. Den lovbestemte ”ønskerunde” betyder, at alle medarbejdere i SKAT får mulighed for at afgive ønske om ændret arbejdssted og/eller opgaver.

Samlet set er det derfor vigtigt at forstå, at spørgsmålet om forflytninger vedrører noget helt centralt i rationalet bag fusionen og er udtryk for – for mig at se – nødvendige politiske prioriteringer.

Det er næppe muligt at nå til enighed med alle om, hvorvidt prioriteringen er den rigtige. Det er imidlertid vigtigt, at diskussionen tages på et oplyst grundlag. Åben og dækkende information er et meget vigtigt redskab i denne sammenhæng, som vi hele tiden bestræber os på at bruge, så godt vi kan.

Personale

Man har flere steder, herunder i Økonomisk Ugebrev fra 30. januar 2006, kunnet læse, at fusionen har presset 2.300 kommunale medarbejdere ud af SKAT.

Udgangspunktet for påstanden har været, at Skatteministeriets sektoranalyse til brug for Strukturkommissionens betænkning skulle vise, at der samlet set skulle være 12.500 årsværk beskæftiget på skatteområdet.

I Strukturkommissionens sektoranalyse om skatte- og afgiftsforvaltningen er anført, at der i 2002 blev anvendt ca. 10.300 årsværk på opgaven samlet i kommunerne og ToldSkat. Tallet var eksklusiv den kommunale inddrivelsesopgave, men inklusiv ToldSkats inddrivelsesopgave. Arbejdet i Strukturkommissionen omfattede ikke inddrivelsesområdet.

I forslaget til skatteforvaltningsloven skønnede Skatteministeriet, at der blev anvendt i alt 5.752 årsværk vedrørende skatteopgaven i kommunerne, mens Skatteministeriet i lovforslaget om inddrivelse af visse fordringer skønnede, at der blev anvendt i alt 1.685 årsværk til inddrivelsesopgaven i kommunerne. Det gi-

ver samlet set et skønnet forbrug af årsværk i kommunerne på i alt 7.437 årsværk, inkl. støtteårsværk anvendt i forvaltningsgrene udenfor de egentlige skatte- og inddrivelsesforvaltninger. Tallene er skønnet pr. 1. januar 2003.

I lovforslagene blev det videre skønnet, at der ud af de 7.437 ville blive overført ca. 4.800 årsværk vedrørende skatteopgaven og ca. 1.400 årsværk vedrørende inddrivelsesopgaven. Det giver samlet set en skønnet overførsel af årsværk fra kommunerne på ca. 6.200 årsværk, og svarende til antal årsværk anvendt direkte på skatte- og inddrivelsesopgaverne.

Forhandlingerne mellem Regeringen og KL om de ressourcer, der anvendes i kommunerne til løsning af de direkte skatte- og inddrivelsesopgaver resulterede i, at der i alt blev anvendt 5.450 årsværk.

Der er en række forklaringer på, at forhandlingsresultatet blev ca. 750 årsværk (= 6.200 – 5.450 årsværk) lavere end Skatteministeriet oprindeligt skønnede der ville blive overført. Blandt de væsentligste forklaringer er:

- Ved udarbejdelsen af lovforslagene var der ikke afsat årsværk til borgerservicecentre, da indhold, omfang mv. af centrenes arbejde ikke var kendt.
- Sondringen mellem opkrævning og inddrivelse blev en anden end forudsat ved skønnet.
- I lovforslagene var der ikke indregnet udvikling af årsværksforbruget fra opgørelsestidspunktet (1. januar 2003) til fusionstidspunktet (1. november 2005).

I forbindelse med fusionen blev der faktisk overført ca. 5.300 medarbejdere fra de kommunale skatteforvaltninger til SKAT svarende til ca. 5.150 årsværk.

Det er således ca. 300 årsværk færre, end grundlaget for DUT-aftalen mellem Regeringen og KL forudsatte.

Der kan være flere forklaringer på, at der er færre medarbejdere, som har valgt at søge ansættelse i SKAT. Nogle vil formodentligt være blevet tilbudt anden beskæftigelse i kommunen, og der vil givet være andre, som af andre grunde ikke har ønsket at følge med opgaven til ansættelse i staten.

Der er således ikke tale om, at 2.300 medarbejdere er blevet presset ud af SKAT, men alene at der er overført 300 årsværk færre end grundlaget for DUT-aftalen mellem Regeringen og KL.

I forbindelse med forberedelsen af finanslov 2007 er det hensigten, at der tages endelig stilling til det fremtidige ressourcebehov og dermed også til effektiviseringspotentialer. I denne sammenhæng skal der også tages stilling til rekrutteringsmuligheder, herunder i lyset af et relativt højt aldersgennemsnit.

Tredje og sidste runde af indplaceringen af ledere blev afsluttet medio december 2005 med indplaceringen af de fleste afdelingsledere (som er betegnelsen for personaleledere i skattecentre), således at disse kunne begynde i deres nye stillinger 1. januar 2006. En mindre del, ca. 50 stillinger, blev dog ikke i første omgang besat, og disse stillinger er nu slået op.

Samlet har lederindplaceringen været en meget stor opgave, hvor i alt i underkanten af 1.000 ledere fra kommunerne og ToldSkat havde mulighed for at blive testet og afgive ønske om indplacering på de op mod 700 lederstillinger i SKAT.

Ved fusionen den 1. november 2005 blev alle medarbejdere placeret i en midlertidig organisationsstruktur. Idéen med dette var, at de nye ledelser skulle have mulighed for grundigt at overveje placeringen af opgaver og en mere blivende struktur inden for de rammer, der var fastlagt.

Der er som nævnt nu truffet beslutning om placeringen af stort set alle opgaver, og det har som konsekvens, at en del medarbejdere skal flytte arbejdssted i løbet af de næste par år.

Placeringen af opgaver har samtidig skabt grundlag for, at der kan gennemføres en ønskerunde, hvor alle medarbejdere har mulighed for at ønske en anden placering, end i dag. Ønskerunden forventes gennemført i anden halvdel af marts måned.

De største udfordringer er som nævnt knyttet til bemanningen af betalingscenteret i Ringkøbing og til kundecenterets fire enheder i henholdsvis Hjørring, Odense, Ribe og Roskilde. Fuldt udbygget forventes det, at der skal være i størrelsesordenen 250 årsværk knyttet til betalingscenteret og ca. 400 årsværk i kundecenterets fire enheder til sammen.

Jeg skal i den forbindelse bemærke, at der i min besvarelse af skatteudvalgets spørgsmål 64 var indsnæget sig en fejl, idet det her er oplyst, at betalingscenteret i Ringkøbing fuldt udbygget skulle rumme omkring 200 medarbejdere. Der skulle have stået omkring 250 medarbejdere eller omkring 200 medarbejdere yderligere i forhold til dem, der allerede er beskæftiget ved betalingscenteret. Jeg beklager fejlen.

Det er målet, at flest mulige medarbejdere rekrutteres frivilligt til de opgaver, der flyttes. Det sker igennem opslag. Herefter kommer der en ønskerunde. Endvidere arbejdes der med clearingsordninger med andre myndigheder, herunder pt. først og fremmest med amtet i Ringkøbing, hvor medarbejdere får mulighed for ud fra især geografiske forhold at bytte job. Der arbejdes desuden med kontakt til en række yderligere amter og kommuner mv. Det endelige resultat heraf er dog endnu usikkert. Et eksempel på en clearing kunne være, at en medarbejder fra Ringkøbing Amt, som under normale omstændigheder skulle flytte arbejdssted til Viborg, får mulighed for at forblive i Ringkøbing og arbejde i SKAT, mod at en SKAT-medarbejder fra Viborg området overtager det arbejde, som den ansatte i amtet ellers skulle have haft.

Der tilbydes endvidere en ordning, hvor medarbejdere kan arbejde i betalingscenteret i Ringkøbing i en periode mellem et og to år, men samtidig være sikret en tilbagegang til det skattecenter, de kom fra, hvis de ikke falder til.

Konkret har SKAT via Betalingscentret indledt et samarbejde med en beskæftigelseskonsulent fra Ringkøbing kommune, som i denne egenskab skal være potentielle tilflyttere behjælpelig. I den sammenhæng har konsulenten også et samarbejde med Erhvervsrådet omkring jobtilbud til ægtefæller, hvor der er opbygget en slags jobbørs i et enkelt format.

Konsulenten arbejder p.t. på at lave en tilflytter-pakke med gode tilbud til nye borgere. Pakken er klar til foråret.

I det omfang, frivillig rekruttering ikke er mulig, vil der blive tale om uansøgte forflytninger, og vilkårene for dette drøftes i øjeblikket med personaleorganisationerne.

I det omfang, hvor medarbejdere, der er udpeget til uansøgt forflytning, ikke ønsker at lade sig forflytte, men i stedet vælger at lade sig afskedige, kan der ske nyrekruttering i forbindelse med bemandingen af betalings- og kundecentrene.

Alternativet til denne nyrekruttering ville være en situation, hvor der skulle udpeges flere bølger af medarbejdere til forflytning, indtil bemandingen var på plads.

Muligheden for nyrekrutteringen viser endvidere, at det er helt misforstået, at tale om flytningerne som skjulte fyringsrunder for at fremskynde effektivisering. Der er tale om, at opgaverne skal flyttes og at der skal sikres den rette bemanding.

Der skal tillige flyttes et antal medarbejdere i forbindelse med den omtalte placering af specialopgaver indenfor samarbejderne. Også i denne forbindelse søges bemanningen af opgaverne så vidt muligt gennemført frivilligt. Her er problemet imidlertid mindre udtalt, da opbygningen af specialcentre og udflytningen af opgaverne sker i takt med, at kompetencerne opbygges de steder, hvor opgaven placeres permanent.

Lokaliteter

Opgaverne er nu samlet på knap 90 lokaliteter, heraf 74 til skattecentre mv. og 16 til ankenævnssekretariater, mod godt 300 før fusionen. Der arbejdes i øjeblikket på at udarbejde planer for samlingen af de enkelte skattecentre. Planerne sigter på, at alle centrene skal samles indenfor en årrække, men at det skal ske på en økonomisk forsvarlig måde. Eksempelvis således, at der ikke skal betales husleje to steder.

Tidshorizonten for den endelige samling af skattecentre vil afhænge af de konkrete løsninger, der findes for de enkelte skattecentre og af de finansieringsmuligheder, der vil være. Næste skridt i arbejdet med en fælles lokalisering er, at der skal udarbejdes grundige analyser af mulighederne for de enkelte skattecentre. Det indgår derfor også som et krav i SKATs kontrakter med de fem samarbejdere, at der skal udarbejdes en foreløbig skitse for den permanente lokalisering af skattecentre.

IT og telefoni

I den første tid efter den formelle fusion 1. november 2005 har funktionaliteten af IT og telefoni været utilfredsstillende – både i forhold til forskellige lokaliteter og forskellige tidspunkter. I perioder har det nogle steder givet store vanskeligheder med at anvende systemerne, hvilket selvsagt har været forstyrrende for arbejdet.

Der har været tale om en række forskellige problemer både af teknisk og organisatorisk art. De væsentligste tekniske problemer skyldes, at der ikke alle steder var tilstrækkelig netværkskapacitet, og konverteringen af data blev forsinket.

Problemerne på telefoni og IT området er i den forløbne periode blevet betydeligt formindsket. Opgaven er selvsagt at få løst den resterende del hurtigst muligt.

Generelt om årsagerne til problemerne er det værd at være opmærksom på, at overgangen til den nye struktur på IT-området er og har været en meget kompleks opgave, der har omfattet mange forskellige elementer. Mange problemer

har kunnet forudses og dermed kunnet forberedes, mens andre problemer først har vist sig i praksis.

Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på, at det ikke i alle tilfælde er fuldstændig entydigt, hvad der er et problem, idet det nogle gange kan opfattes forskelligt. Eksempelvis er alle enige om, at det er et problem, hvis et givet system er nede, og man derfor ikke kan arbejde på det. Omvendt kan der eksempelvis være forskellige opfattelser af, om et givet system er hensigtsmæssigt tilrettelagt eller om der skal være mulighed for at lægge private programmer på en pc, f.eks. til håndtering af sine hjemmebank-forretninger.

I det følgende vil de væsentligste udeståender blive behandlet.

A) Telefoni

På telefonisiden er der udbedret en lang række mindre problemer og systemet er nu driftssikkert. De seneste ændringer har også medført, at den periodisk forringede samtalekvalitet er markant forbedret, der arbejdes dog fortsat med at eliminere disse periodiske forringelser fuldstændigt. Organisatorisk har der i den første tid været problemer med at få kanaliseret alle telefonsamtaler de rigtige steder hen, men også dette forhold er forbedret. Det må dog forventes, at den telefoniske kundebetjening ikke vil være fuldstændig optimal, før kundecentret er endeligt etableret.

Det har været fremme, at der er ventetider på hele og halve timer ved kontakt til SKAT. Udover de tekniske problemer, som TDC har haft periodisk, og som nu er afhjulpet, stemmer udsagnene ikke overens med SKATs løbende overvågning. Den viser, at SKATs telefonbetjening er blevet væsentligt forbedret siden opstartsvanskelighederne for Kundecentret.

Der var i januar måned ca. 230.000 kunder, der blev viderestillet fra en omstillingsmedarbejder til en telefonagent. En telefonagent er den medarbejder, som konkret besvarer en henvendelse efter omstillingsmedarbejderen har modtaget og viderestillet opkaldet. Telefonagenten er tilknyttet en eller to fagspecifikke telefonsluser.

Af disse 230.000 opkald var der:

- En gennemsnitlig ventetid på 15 sekunder fra en omstillingsmedarbejder stiller om til en telefonagent
- 1.510 opkald, der havde en ventetid på over 5 minutter (svarende til 0,6 %)

- 89 kunder oplevede en ventetid på mere end 10 minutter. Disse opkald vedrørte primært spørgsmål om ejendomsvurdering, motor og opkaldt til SkatØresund. Disse områder er alle kendetegnet ved at blive løst på færre end 30 skattecentre og er mere sårbare overfor spidsbelastningsperioder og personalefravær.

Omstillingsmedarbejderne viderestiller udover de nævnte 230.000 telefonopkald et stort antal telefonopkald fra vores hovednummer til enkeltpersoner i hele organisationen.

Et af problemerne i forbindelse med opstarten af kundecentret var en mængde kundeopkald, der blev tabt i telefonsystemet. Dette problem anses for at være løst. Der er således i januar måned alene konstateret ”tabte opkald” i promillestørrelsen.

En kunde, der ringer til SKAT, kan opleve ventetid to gange. Den første gang inden opkaldet besvares på 72 22 18 18, og anden gang, når kaldet viderestilles fra omstillingen til den telefonagent, som løser henvendelsen. Den samlede ventetid er således summen af disse to og for nogle kunder evt. længere, hvis de efterfølgende stilles om af telefonagenten.

Det er ikke muligt at opsamle statistik på, hvor længe vore kunder venter, før de kommer igennem på 72 22 18 18. I Ribe overvåges de aktuelle ventetider løbende og de er typisk under ½ minut og sjældent længere end 2 minutter henover dagen. TDC arbejder p.t. på at udvikle et modul, som er i stand til at opsamle statistik på denne type ventetid.

Der opsamles statistik på ventetiden fra omstillingsmedarbejderen viderestiller opkaldet til en relevant fagsluse og til opkaldet bliver besvaret af en telefonagent.

B) Netværk

Planlægningen af den tilstrækkelige netværkskapacitet tog udgangspunkt i det gennemsnitlige forbrug hos medarbejdere i ToldSkat. Det viste sig imidlertid efter fusionen, at forbruget i SKAT har ligget væsentligt over. Det har betydet, at der har været behov for opgradering af netværkene på 35 steder. 28 steder har siden den 1. november har fået opgraderet netværkskapaciteten og der udestår herefter 7. På 4 af disse er der fastsat leveringsdato løbende frem til uge 12. På de sidste tre er der på grund af forskellige praktiske forhold, som beror på såvel leverandørernes vurdering af situationen som lokale forhold endnu ikke fastlagt leveringstid. Ved siden af dette pågår desuden løbende analyser af behovet for opgradering set i lyset af den løbende flytning af medarbejdere og dermed også antallet af lokationer.

Samlet set har netværksproblemet omfattet over halvdelen af SKATs medarbejdere, men omfatter nu alene ca. 5% af medarbejderne.

Som følge af forskellige forhold på de lokationer, som SKAT flyttede sammen i pr 1. november - herunder eksisterende netværkskapacitet - blev der udarbejdet tre forskellige modeller for IT adgang.

Citrix løsning

To af disse modeller for IT adgang anvendte den såkaldte Citrix løsning. Denne løsning er udtryk for, at medarbejderne har en mindre kraftig PC uden installerede programmer etc. af nogen art på selve PC'en bortset fra et lille program, som via lokationens netværk, giver adgang til såkaldte Citrix-servere. Disse servere indeholder alle nødvendige programmer, applikationer etc. For medarbejderen er der således ingen forskel på brugergrænsefladen i forhold til den "normale" PC-opsætning, som svarer til den, som medarbejderne i ToldSkat oprindeligt havde.

Argumentet for at vælge Citrix modellerne var for at sikre, at alle medarbejdere havde den nødvendige adgang uanset omfanget netværkskapaciteten. Formålet var desuden at sikre, at de lokationer, som ikke kunne komme på SKATs eget netværk kunne tilgå systemerne via en almindelig Internet adgang. De sidstnævnte er de såkaldte model III lokationer.

Samtlige Citrix lokationer – svarende til ca. 1.300 medarbejdere – havde problemer i starten. Alle model II lokationerne kom på plads i december, hvorimod der stadig er udfordringer med model III. Det omfatter ca. 400 SKAT medarbejdere og næsten alle ca. 150 ankenævnsmedarbejdere. Problemerne er efterfølgende blevet formindsket idet der er indtil nu er løst omkring 35 problemområder. En række af model III lokationerne melder således ind, at de fungerer uden problemer. Der udestår imidlertid stadig 10-15 væsentlige problemer, hvor adgang til specielle systemer, printforhold og periodiske svartidsproblemer er de mest markante.

C) Systemfunktionalitet i lignings- og inddrivelsessystemerne

En del medarbejdere anvender ligningssystemerne KOMIT og KMD Skat/Ligning i det daglige arbejde. De to systemer har fået en ny standardopsætning, men funktionaliteten er stort set den samme som hidtil.

De to systemer blev før fusionen hver anvendt af ca. halvdelen af kommunerne. Ved fusionen besluttede man at køre videre med begge disse ligningssystemer, dog således at hvert skattecenter kun kørte med ét system.

For at sikre adgang til gamle data i fx KOMIT i et skattecenter, som fremover skulle anvende KMD Skat, blev alle data tømt over i en elektronisk ligningsmappe, hvorfra der alene kan læses data. Pr. fusionsdagen startede man således alle steder med tomme databaser uanset hvilket system man kørte med, og nok så væsentligt med en ensartet opsætning af sagstyper og tekster mv.

Der har været problemer med overførsel af data til ligningsmappen, de sidste er således overført for nylig. Medarbejderne har løbende været orienteret om forløbet, men har alligevel oplevet forsinkelsen som generende.

Den ændrede (ensrettede) opsætning af systemerne pr. fusionsdagen i kombination med, at der blandt andet af sikkerhedsgrunde ikke længere er adgang til lokal ændring af opsætningen, har også af nogle været oplevet som generende.

Der er en dialog i gang med skattecentrene med henblik på identificering og afhjælpning af eventuelle udestående fejl og/eller afstemning af forventninger til en ensartet systemløsning i SKAT.

Også it-situationen på inddrivelsesområdet har givet anledning til udfordringer.

Udfordringerne kan henføres til tre forhold:

- Manglende udsendelse af rykkere og hensynet til borgerne i rykkerprocessen.
- Serverkapacitet i KMD-systemet for inddrivelse (KMD-Ind).
- Midlertidige kompetence- og bemandingsmæssige problemer i f.m. etableringen af betalingscenteret.

Udsendelse af rykkere.

Man har i rykkerprocessen vurderet det hensigtsmæssigt at afvente udsendelsen af rykkere, for ikke at rykke restanter, hvor det rent faktisk er sandsynligt, at kravene er indbetalt, men som følge af processuelle og systemmæssige vanskeligheder ikke er blevet bogført korrekt.

Der er for nylig udsendt 158.000 rykkere vedr. krav for i alt 5,2 mia kr. Kommunerne har i alt oversendt krav til en værdi af godt 15 mia. kr i 415.000 sager til inddrivelse i SKAT. Der er tale om rykkere på indbetaling af personskat samt kommunale krav som f.eks. underholdsbidrag, tilbagebetalingspligtig kontanthjælp og betaling for daginstitution.

Rykkerne vedrører alene nye restanter eller sager der var henlagte pr. den 1. november 2005. I forhold til risikoen for tab, skal derfor i denne sammenhæng bemærkes, at henlagte sager under normale omstændigheder ikke har noget stort

potentiale for betaling og derfor ikke udgør noget yderligere tab end det, der allerede er kendt som følge af henlæggelsen. Dernæst er nye restanter typisk sammensat af tidligere restanter, som allerede er kendt i systemerne, som har aftaler eller lønindeholdelsesordninger, som fortsætter som hidtil, eller helt nye restanter som typisk er kendetegnet ved såvel betalingsevne som villighed. Det vurderes derfor, at den reelle risiko for tab som følge af denne periodes ustabilitet er relativt lav.

Samtidig skal bemærkes, at alle lønindeholdelsesordninger fra kommunal side fortsætter som hidtil i SKAT, samt at aftaler om betalinger i øvrigt fortsætter i SKAT, efter at aftalerne er blevet genoprettet i SKAT. Genopretningen af aftalerne er gennemført. Der vurderes således ikke at være nogen forøget tabsrisiko forbundet med denne type restanter.

Serverkapacitet i KMD-systemet for inddrivelse (KMD-Ind).

Kapacitetsproblemerne i KMD-Ind vedrører primært det forhold, at serverkapaciteten har været for begrænset i de første måneder efter fusionen. Der har løbende været kontakt med KMD om problemet, og der er sket en opgradering af serverkapaciteten. Det vurderes, at denne opgradering er fuldt ud implementeret i løbet af februar 2006.

Midlertidige kompetence- og bemandingsmæssige problemer i f.m. etableringen af betalingscenteret.

Det var meningen med dannelsen af Betalingscentret i Ringkøbing, at opgaver vedr. modregning i overskydende skat og omkontering af betalinger, skulle håndteres her. Det har imidlertid ikke været muligt at bemande Betalingscentret i en takt, så overflytning af disse opgaver har været realistisk. Det har begrundet, at opgaverne lægges tilbage til skattecentrene i en periode for så vidt angår modregning og varigt for så vidt angår omkontering af betalinger, da det vurderes at kunne løses mere effektivt i skattecentrene.

D) Nyt registreringssystem

Et sidste aspekt af de elementer, som kan opfattes som ”tekniske problemområder” er det tidsregistreringssystem, som er videreført i SKAT fra det oprindelige ToldSkat, og som i sagens natur er ukendt for alle de kommunale medarbejdere.

Dette system skal bruges af samtlige medarbejdere med henblik på at registrere tidsforbruget og fordele det på de opgaver, man har beskæftiget sig med i løbet af dagen.

Formålet er at kunne dokumentere sammenhængen mellem ressourceforbrug og opgaveløsning og samtidig understøtte en række af de mere personaleadministrative opgaver og systemer.

Når man ikke kender systemet, opleves det givetvis som meget omfattende og bureaukratisk at arbejde i, fordi der i en startfase skal bruges tid på at finde de relevante målenumre at fordele arbejdstiden på. SKAT har en meget bred og varieret opgaveflade og det afspejler sig naturligvis i systemet. Når man er vant til systemet, er det ikke hverken tidskrævende eller kompliceret at anvende.

Det er imidlertid væsentligt at fastholde, at dette system er en afgørende forudsætning for, at SKAT kan dokumentere såvel indsats som resultater i forhold til f.eks. opfyldelsen af finanslovens mål og i forhold til Rigsrevisionens krav til god statslig økonomistyring, der stiller krav om rapportering om ressourceforbrug, aktiviteter og resultater. Endelig er det væsentligt at være opmærksom på, at den konkrete medarbejder bruger relativt få målepunkter til at dokumentere sit daglige arbejde.

Konklusion

Som bekendt har der i den første periode været visse problemer med IT og telefoni, der skyldtes en række forskellige forhold. Situationen er i den forløbne periode forbedret meget, men problemerne er dog endnu ikke løst fuldt ud.

Økonomi

I spørgsmålet er der bedt om en redegørelse for, hvordan det ser ud med økonomien, herunder om budgettet kan holdes, og om man har indregnet ekstraudgifterne til lokaler, inventar mv.

Det fremgår af brevet fra DTS, at foreningen finder, at de økonomiske rammer til driften af SKAT, er utilstrækkelige, herunder at det skulle være udmeldt lokalt i SKAT at budgettet for 2006 vil betyde 6.000 kr. mindre til drift pr. medarbejder i forhold til en tidligere ToldSkat medarbejder. DTS finder at dette er uholdbart i en fusionsperiode, hvor der netop skal afholdes udgifter til lokaler, inventar, flytninger mv.

DTS peger på to problemstillinger, som skal holdes adskilt.

For det første spørgsmålet om engangsudgifter som følge af fusionen, hvor der er afsat i størrelsesordenen 475 mio. kr. for perioden 2005-2008. Engangsudgifterne dækker bl.a. over flyttegodtgørelse, flytteudgifter, tilretning af systemer, udgifter til den midlertidige fusionsorganisation og lederudvælgelse. Dette beløb dækker engangsudgifterne fuldt ud, og der er således finansiering af de udgifter,

der følger af fusionen, og derfor er der ikke noget øget behov, der skal dækkes af driftsbevillingerne. Finansieringen er en blanding af egen finansiering og ekstra bevilling. Hertil kommer dog at finansieringen af den endelige lokalisering i 30 skattecentre efter aftale med Finansministeriet udestår.

For det andet er der spørgsmålet om driftsmidler, hvor DTS anfører, at driftsmidlerne pr. medarbejder, det såkaldte overheadbeløb, ligger ca. 6.000 kr. under niveauet i ToldSkat.

De 6.000 kr. er fremkommet som et gennemsnit af henholdsvis det overheadbeløb, der var til rådighed i ToldSkat pr. medarbejder og det overheadbeløb pr. medarbejder, der blev resultatet i DUT-forhandlingerne, svarende til det forbrug, som direkte kunne henføres til skatte- og inddrivelsesforvaltningerne i kommunerne. Overheadbeløbet pr. overført medarbejder er dog opjusteret, jf. nedenfor.

Ved de afsluttende DUT-forhandlinger vedrørte forskellen i det kommunale og statslige overheadbeløb pr. medarbejder en række poster hvor især kan peges på forskellig vurdering af udgifter til husleje mv., PC'er mv., transport og ophold samt en lang række småposter.

Jeg skal dog være den første til at medgive, at diskussionerne om overhead er meget komplekse, og overheadspørgsmålet var et meget vanskeligt emne under DUT-forhandlingerne.

Det giver imidlertid ikke mening kun at beskrive virkeligheden ud fra forholdene i det gamle ToldSkat, som DTS gør ved kun at se tingene fra en tidligere ToldSkat-ansat. Man kunne med samme logik sige, at de kommunale medarbejdere har fået et løft af tilsvarende størrelse.

Man er i stedet nødt til at se på, hvad der er brugt på at løse den samlede opgave hidtil og derefter tilpasse det til den aktuelle situation.

SKATs bevillinger til overhead svarer som udgangspunkt til det, man tidligere samlet brugte direkte i skatte- og inddrivelsesforvaltningerne i kommunerne til de overførte medarbejdere og i ToldSkat. Der er så sket en opjustering af det kommunale beløb pr. overført medarbejder til PC'ere og kontorudstyr, ligesom der er sket en opjustering pr. overført medarbejder til transport og ophold for at kompensere for, at der er mere transport som følge af færre lokationer.

Der er således tale om, at man ser på den hidtidige udgift, som tilpasses til den nye virkelighed. I den sammenhæng er det efter min opfattelse også nødvendigt at være opmærksom på, at hele grundlaget for fusionen bygger på et mål om at

effektivisere skatteopgaven, hvilket blandt andet opnås ved færre lokationer. Dette vil medføre, at man i højere grad kan reducere de faste omkostninger, der indgår i de samlede huslejeomkostninger, fordi der vil være stordriftsfordele forbundet med at bosætte sig på færre lokationer.

Jeg skal endelig bemærke, at det forventes at budgettet kan holdes.

Resultatmål

DTS foreslår i deres brev, at det kan blive aktuelt at suspendere resultatmålene for 2006. Det er ikke min hensigt at følge forslaget.

Det skyldes først og fremmest, at resultatmål som en integreret del af finansloven har som funktion på en klar måde at vise det aktivitetsniveau, som et flertal i Folketinget finder, er det rigtige.

Dette skal imidlertid ses i sammenhæng med, at det af aftalen mellem Skatteministeriet og Finansministeriet om rammer og krav for ToldSkat i perioden 2003-2006, fremgår, at resultatmål og – opfyldelse skal ses over hele perioden, således at mindre udsving mellem de enkelte år kan forekomme. Idéen med dette er at give plads til, at organisationen i takt med politiske, strategiske og administrative grunde indenfor nogle rammer kan variere indsatsen i forhold til, hvor der er størst behov.

Det er sandsynligt, at etableringen og den fortsatte udvikling af SKAT fører til, at resultatmålene ikke fuldt ud kan nås i 2006. Det skyldes blandt andet, at 2006 vil være et fusionsår, hvor tingene løbende skal falde på plads.

Resultatmålene skal samtidig ses i lyset af, at der implementeres en længe forbedret indsatsstrategi. Grundtanken heri er et ændret fokus i kontrol- og serviceopgaven, så SKATs indsats i endnu højere grad afpasses efter borgere og virksomheders adfærd. Den indsatsplan, som SKAT har udsendt, bygger således på en målrettet balance mellem service og kontrol, herunder en forstærket service over for borgere og virksomheder, der ønsker at følge reglerne, og en systematisk indsats over for de alvorlige og mere systematiske forsøg på skattesnyderi.

Indsatsstrategien indebærer dermed forandringer i såvel kvantiteten som kvaliteten af vores arbejde.

Jeg anser det derfor som naturligt, hvis resultatmålene ikke nås fuldt ud i 2006, fordi det under alle omstændigheder vil være året, som skal lægge fundamentet til, at resultaterne fremover – som også i årene før fusionen - nås, og at udviklin-

gen i øvrigt går i retning af at indfri de visioner og målsætninger, der er formuleret for SKAT.

Vi foretager med andre ord en investering i disse år for at få en bedre og mere effektiv skatteforvaltning i fremtiden. Men skattefrie år bliver det med sikkerhed ikke – selvom det lyder godt, når man skal lave en overskrift.