



Til

Folketingets Skatteudvalg

Hermed sendes svar på spørgsmål nr. 5 af 4. oktober 2006.  
(Alm. del).

Kristian Jensen

/ Tina R. Olsen

**Spørgsmål 5:**

"Ministeren bedes kommentere henvendelsen af 22. september 2006 fra DJØF, jf. SAU alm. del - bilag 236 (folketingsåret 2005-06), i den forbindelse bedes ministeren redegøre for, om han kan garantere, at der ikke bliver mindre effektiv ligning, når fokus bliver ændret fra kontrol til service. Ministeren anmodes ligeledes om at redegøre for, hvor meget man forventer at tabe i mistede skatteindtægter, når der sker denne væsentlige personalereduktion?"

**Svar:**

DJØF anfører i sin rapport, at halvdelen af de DJØF-ansatte i SKAT ikke vurderer, at det er muligt ved naturlig afgang at reducere personalet i SKAT med 25 pct., som regeringen udmeldte i forslag til finanslov 2007.

Et andet tema i DJØF-rapporten er den generelle medarbejdertilfredshed. Det fremgår således af rapporten, at en stor del af medarbejderne ikke finder, at SKAT er en attraktiv arbejdsplads, og at personalereduktionen påvirker arbejdsmiljøet i negativ retning. Dette resulterer ifølge undersøgelsen i, at knap hver tredje medarbejder overvejer at forlade SKAT.

Et tredje tema i DJØF-rapporten er, at de DJØF-ansatte mener, at der mangler ledelsesmæssige kompetencer i SKAT. Undersøgelsen viser således, at medlemmerne mener, at der er uoverensstemmelse mellem behovet for og tilstedeværelsen af ledelseskompetencer.

Hertil kan jeg bemærke, at finanslovaftalen fastslår, at der ikke skal ske afskedigelser som følge af fusionen, idet personaletilpasningerne vil ske ved naturlig afgang i perioden 2007-2010. Ligger afgang under det forudsatte, er der i finanslovsaftalen for 2007 en bevilling til den ekstra lønudgift.

Til udvalgets orientering vedlægger jeg mit brev til Søren Burcharth, DJØF, d. 5. oktober 2006, hvori jeg svarer på en række spørgsmål om FFL07 som var omtalt i dagspressen.

Et af formålene med skattefusionen er at opnå effektiviseringer, og SKATs personaleforbrug skal i den forbindelse tilpasses den nye organisation og omlægningen af forretningsgange.

Der foregår i øjeblikket i SKAT et analysearbejde, der skal afklare, hvordan personalereduktionerne i de kommende år konkret kan føres ud i livet, og hvordan ressourcerne i 2007 og de følgende år skal fordeles.

Personalereduktionerne vil primært blive muliggjort gennem opnåelsen af stor-driftsfordele, gennem en mere konsekvent udbredelse og anvendelse af indsatsstrategien samt gennem den igangværende systemmodernisering.

Endelig er der i enhedsforvaltningen SKAT langt større fleksibilitet i opgaveløsningen end i de mange tidligere adskilte enheder i den gamle struktur.

Det er naturligt, at der i en turbulent periode med mange forandringer og opstartsvanskeligheder opstår usikkerhed blandt medarbejderne. Det er resultatet af denne undersøgelse også et udtryk for.

Det er mit erklærede mål, at SKAT skal være en attraktiv arbejdsplads – ikke kun på kort sigt men også på lang sigt. For at skabe de rette betingelser for en attraktiv arbejdsplads har det været nødvendigt at gennemføre fusionen. Med fusionen er nu tilvejebragt de rammer, der gør, at der kan skabes større faglige miljøer, samt bedre it-systemer, der understøtter sagsbehandlingen.

For at fremme visionen om en attraktiv og dynamisk arbejdsplads med såvel faglige som personlige udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder, er der i SKAT søsat et forandringsledelsesprojekt, der involverer såvel ledelse som medarbejdere.

Det er hensigten, at medarbejderne selv skal spille en aktiv rolle i projektet og således gennem dialog skal være med til at fastlægge, hvordan en attraktiv arbejdsplads bedst kan skabes. Drøftelserne skal resultere i, at der udarbejdes en handlingsplan med konkrete tiltag til, hvordan det sikres, at SKAT forbliver en attraktiv arbejdsplads.

Endelig arbejdes der i øjeblikket på en ny fælles personalepolitik, ligesom samlingen af lokaliteter og bedre it-systemer prioriteres højt.

Fusionen har skabt rammerne for det fremtidige SKAT, og den kommende tids udfyldelse af rammerne skal gerne bidrage til blandt andet at skabe større medarbejdertilfredshed. At skabe en fælles forståelse af en attraktiv arbejdsplads efter en stor fusion er en stor opgave. Med de nævnte initiativer er der taget et stort indledende skridt i realiseringen af visionen.

Der skal i SKAT skabes en ny arbejdsplads, hvor nye forretningsgange, holdninger og principper skal indføres. Det ovenfor nævnte forandringsledelsesprojekt om skat og ledelse har særligt fokus på ledelse, fordi det er klart, at ledelsen skal angive retningen. Hertil kommer, at lederne har en central rolle som bindeled mellem direktionerne, hvorfra de nye strategier og retningslinjer kommer, og

medarbejderne, som skal sørge for, at de omsættes til praksis i det daglige arbejde, så SKAT udvikler sig og bevæger sig i den ønskede retning. I projektet er der primært sat fokus på at støtte og udvikle mellemlederne, idet erfaringen viser, at personalelederne har stor betydning i forhold til at støtte medarbejderne gennem en større forandring.

I DJØF-undersøgelsen har medlemmerne endelig vurderet personalereduktionens betydning for muligheden for skatteunddragelse. Det følger således af rapporten, at en overvejende del af medlemmerne vurderer, at det fremover bliver meget eller noget nemmere at lave skatteunddragelse, hvis antallet af ansatte i SKAT reduceres med de varslede 25 pct., ligesom det fremgår, at medlemmerne vurderer, at det ændrede fokus i SKAT fra kontrol til service vil medføre en mindre effektiv skatteligning.

Den overordnede udfordring er naturligvis, hvordan det sikres, at skattegabet – forskellen mellem den korrekte og faktiske skattebetaling – ikke vokser, når samtidig henses til, at der fremover vil være færre medarbejdere om opgaveløsningen.

Det centrale er, at opgaverne fremover skal løses på en ny måde. Det skal blandt andet ske ved hjælp af indsatsstrategien, som jeg ved tidligere lejligheder har orienteret om, og som er grundlaget for arbejdet i SKAT.

Formålet med indsatsstrategien er at øge befolkningens efterlevelse af reglerne ved at have fokus på, hvordan man får borgere og virksomheder til at afregne og betale skat korrekt og til tiden. Indsatsstrategien indeholder en lang række elementer, hvoraf nogle af de vigtigste er et øget fokus på information og vejledning, en forbedret risikovurdering samt en bedre sammentænkning af de muligheder, der ligger i benyttelsen af de forskellige værktøjer, som SKAT er i besiddelse af.

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.

Formålet med modellen er således at sikre, at stadig flere skattekrone kommer ind ved, at borgere og virksomheder efterlever reglerne i stigende omfang.

På sigt indebærer indsatsstrategien, at borgere og virksomheder, som ønsker at følge reglerne, i mindre omfang end i dag vil blive udsat for kontrol, og i stedet

blive hjulpet til at forstå og anvende reglerne korrekt. Samtidig skal kontrollen over for de bevidste snydere optrappes. Indsatsstrategien går således ud på at differentiere indsatsen over for de forskellige typer af skatteydere.

Indsatsstrategien indebærer ikke mindre kontrol men mere fokuseret kontrol. Det er på den baggrund min opfattelse, at ændring af fokus fra kontrol til service ikke vil medføre en mindre effektiv skatteligning.

Til spørgsmålet om hvornår jeg forventer, at skatteligningen og inddrivelsen er tilbage på niveauet før fusionsdatoen, kan jeg oplyse, at jeg naturligvis forventer en stigende produktion efter overgangsperioden. Men i den sammenhæng vil jeg fremhæve, at det er vigtigt at huske, at fusionen ikke alene drejer sig om opgaveflytning og organisationsændring, men i lige så høj grad at gøre tingene på en anderledes bedre og mere effektiv måde. Dette er netop essensen i SKATs indsatsstrategi.

Hvis ambitionen kun havde været at løse opgaven på samme måde som tidligere, havde der jo ikke været den store grund til at fusionere og ulejlige en masse mennesker til ingen verdens nytte. Vi er i gang med at udvikle fremtidens skatteforvaltning - nøglen hertil ligger ikke i at gøre tingene som hidtil.