



**SKATTEMINISTERIET**

J.nr. 06-146038

Dato: 29.november 2006

Til

Folketinget – Skatteudvalget

Hermed fremsendes svar på spørgsmål 77 af 22. november 2006  
(Alm.del).

Kristian Jensen

/Tina R. Olsen

**Spørgsmål 77:**

”Ministeren bedes oversende sit talepapir fra samrådet den 22. november 2006 vedrørende samrådsspørgsmål”.

**Svar:**

Jeg vedlægger talepapiret fra samrådet den 22. november 2006 i Skatteudvalget.

## Talepapir – samråd d. 22. november 2006

20. november 2006

### **Indledning**

Det er tredje gang i år, at jeg er blevet kaldt i samråd her i udvalget om udviklingen i SKAT.

Jeg er glad for den interesse, som udvalget udviser, men jeg ville ønske, at drøftelserne i højere grad fokuserede på, hvordan vi i fællesskab kunne fastholde og videreudvikle en af de bedst fungerende skatteforvaltninger i verden – i stedet for at bidrage til et falsk billede af en skatteforvaltning, der er præget af kaos.

Der er en risiko for, at det falske billede, som nogle søger at skabe – måske fordi historier om konflikter og kaos for dem er de mest interessante – reelt bidrager til uden grund at øge borgernes mistillid til systemet. Jeg tror ikke, at nogen i udvalget har det som hensigt, men vil alligevel advare mod risikoen.

Lad os se på de faktiske forhold. Før fusionen af SKAT forudså vi, at den reelt kunne vare mellem 2 og 4 år efter fusionsdatoen – det vil sige frem til slutningen af 2009. Det vil sandsynligvis komme til at holde stik på nogle punkter. Eksempelvis forventes det nye fælles inddrivelsessystem først at være klar i 2009, og der vil også gå nogle år, før de sidste skattecentre er samlet.

Men når det er sagt, så lad os være enige om, at SKAT allerede er nået meget langt på det års tid, der er gået siden fusionen. Vi taler om en af de største omlægninger i den danske offentlige sektor nogensinde. En omlægning, hvor 10.000 ledere og medarbejdere fra op mod 300 organisatoriske enheder er blevet samlet i én organisation.

Vi har i det år, der er gået:

- fået organisationsstrukturen på plads
- fået indplaceret mange hundrede ledere
- fået overført 5000 medarbejdere fra kommunal til statslig ansættelse
- taget er stort skridt i retning af fysisk samling af skattecentre
- fået den eksisterende teknologi på plads samtidig med, at systemmoderniseringen fortsætter
- fået nedbragt ressourceforbruget væsentligt og
- sidst men ikke mindst sikret, at den løbende opkrævning er foregået normalt

Jeg synes, at det er en stor bedrift, som kun har været mulig gennem det flotte arbejde, der er leveret af medarbejderne i SKAT.

Det er det overordnede billede.

Når det er sagt, skal jeg være den første til at erkende – hvad jeg har gjort mange gange - at der selvfølgelig har været en række udfordringer under vejs. Udfordringer, som vi har drøftet ved en række lejligheder, og udfordringer som jeg har besvaret massevis af spørgsmål om.

Jeg siger disse ting, fordi udfordringerne og deres løsning skal ses i den rette sammenhæng – i stedet for at blive blæst op til et billede af en skatteforvaltning i kaos.

Før jeg går over til besvarelse af de enkelte samrådsspørgsmål vil jeg derfor gerne udtrykke et ønske om, at vi drøfter udviklingen i SKAT på disse præmisser.

## **Besvarelse af samrådsspørgsmål A-H**

### **Samrådsspørgsmål A:**

”Vil ministeren redegøre for status for SKATs varetagelse af inddrivelsesopgaven, herunder for hvor mange medarbejdere i SKAT, der er overflyttet hertil, samt fra hvilke arbejdsopgaver, disse er fragået?”

### **Svar:**

Jeg har adskillige gange i løbet af dette år fået spørgsmål om SKATs varetagelse af inddrivelsesopgaven – senest i Folketinget d. 8. og d. 15. november 2006. (Og jeg skal såmænd svare på det igen i salen, når samrådet er færdigt).

Udgangspunktet for flere af spørgsmålene har været, at gælden til det offentlige er steget med 5 mia. kr. efter at SKAT overtog opgaven, og at gælden aldrig har været større.

Jeg har i den forbindelse hørt udtryk som en ”fuldbyrdet forvaltningsmæssige katastrofe” og at der skulle være tale om ”ragnarok” på området! Det kan jeg på ingen måde genkende.

Jeg vil endnu engang understrege, at når vi taler om gæld til det offentlige, er det vigtigt at sondre mellem gæld, der er under opkrævning, og gæld der er under inddrivelse. Tidligere stod kommunerne og en række statslige myndigheder selv for både opkrævningen og inddrivelsen af gæld af deres egne fordringer. Fra 1. november 2005 er inddrivelsen af al offentlig gæld som bekendt samlet i SKAT.

Størstedelen af de 5 mia. kr. er derfor en helt naturlig følge af, at SKAT nu inddriver gæld, der tidligere blev inddrevet af kommunerne og andre statslige myndigheder. Ideen er jo netop, at fordringshaverne skal sende kravene over til inddrivelse. Så mens SKATs beløb til inddrivelse er steget, er de andre myndigheders beløb til inddrivelse faldet. Jeg har forud for samrådet oversendt et bilag, der gerne skulle illustrere denne helt centrale pointe (som vist ikke alle har forstået hidtil).

Det giver således ikke mening kun at se på det, der nu ligger på SKATs side af stregen. Hvis man vil have en mening om de samlede beløb, må man også se på, hvad der ligger tilbage hos de enkelte myndigheder. Det samlede tal er der ingen, der kender. Jeg har bedt KL om at være med til at danne dette samlede billede, så vi kan sikre, at den samlede opgave løses mest hensigtsmæssigt.

Når det er sagt, er det korrekt, at der er sket en stigning i det samlede beløb til inddrivelse. Jeg skal i den forbindelse henviser til de produktionsstal som findes i det tidligere nævnte bilag. Jeg er glad for, at tallene for oktober viser en nedgang i den samlede restancemasse, men som jeg tidligere har betonet, skal man være varsom med at drage forhastede konklusioner på én måneds tal – både når de stiger og når de falder.

Med en så stor omlægning af inddrivelsesopgaven var det forventet, at der ville ske en midlertidig produktionsnedgang. Faktisk skrev vi det allerede i det lovforslag, der overførte inddrivelsen til staten (L112).

På nuværende tidspunktet tror jeg, at det er mest hensigtsmæssigt at fokusere på de forhold, der skal forbedre situationen.

I erkendelse af, at den ønskede indsats på området ikke kunne opnås med de til rådighed stående ressourcer blev det i sommer besluttet, at inddrivelsesområdet skulle opnormeres med ca. 200 årsværk. Denne opnormering er vi i fuld gang med at gennemføre. 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 inddrivelse af gæld til det offentlige.

Udover den personalemæssige opprioritering arbejdes der her og nu på at forbedre funktionaliteten i de eksisterende edb-systemer, indtil



vi kan tage et helt nyt inddrivelsessystem i brug. Dette forventes at ske i 2009.

I december påbegyndes et uddannelsesprogram for de nye medarbejdere på området. Dette program skal sætte de pågældende medarbejdere endnu bedre i stand til at kunne løse basisopgaver på inddrivelsesområdet og samtidig frigøre ressourcer, som kan sættes ind på det mere tunge inddrivelsesarbejde.

Med de nævnte initiativer forventer jeg, at SKAT i 2007 kan indhente den produktionsnedgang, der har været i 2006.

Til gengæld er der ikke noget, der rokker ved, at jeg mener, at den nuværende organisering – udover at være mere effektiv – giver en bedre overordnet prioritering og en bedre retssikkerhed for borgere og virksomheder.

Til at understøtte inddrivelsesarbejdet har SKAT formuleret en inddrivelsesstrategi.

Inddrivelsesstrategien bygger på den antagelse, at hovedparten af borgere og virksomheder ønsker at betale til tiden. Indsatsen i forhold til inddrivelse af de offentlige restancer skal derfor også afspejle, at borgere og virksomheder har forskellig evne og vilje til at overholde reglerne og betale deres restancer. I inddrivelsesmyndig-

hedens terminologi taler vi – som på skatteområdet - om hhv. medspillere og modspillere.

Medspillere er de borgere og virksomheder, der har viljen til at betale. Disse tilbyder vi som udgangspunkt frivillige ordninger, service, dialog og digitale løsninger. Hensynet til medspillerne skal sikres ved, at inddrivelsesmyndigheden samarbejder med fordringshaverne om forebyggelse.

Modspillere er de borgere og virksomheder, som 1) har evnen – men ikke viljen – til at betale, og 2) hverken har viljen eller evnen til at betale. Modspillerne bliver fulgt tæt, og i forhold til dem bruger vi de mere indgribende og effektive tvangsinddrivelsesskridt.

Den konkrete udmøntning af strategien sker igennem årlige inddrivelsesplaner, hvor aktuelle strategiske fokusområder fastlægges og konkretiseres. SKAT arbejder pt. på en inddrivelsesplan for 2007.

Det er min forventning, at vi når måltallet for 2007.

## **Samrådsspørgsmål B:**

”Vil ministeren redegøre for udviklingen i lokaliseringen af medarbejderne på de nye skattecentre samt for status på situationen med it og telefoni i SKAT?”

### **Svar:**

#### **Lokalisering**

På mine ture rundt i landet oplever jeg tydeligt, at en af de store udfordringer er, at vi er spredt på mange lokaliteter. Dette er en stor udfordring for alle – organisation, chef og medarbejder.

Med finanslovsaftalen 2007 har SKAT fået penge til at fremskynde den endelige lokalisering. I alt 50 mio. kr. i 2007 og 2008.

Dermed kan vi købe os fri af lejemål, så vi kan flytte sammen i skattecentrene i et hurtigere tempo, end nogen af os havde turdet drømme om for et år siden.

Det er imidlertid også vigtigt, at den samlede lokalisering sker på en økonomisk forsvarlig måde. Det betyder, at SKAT naturligvis vil udnytte eksisterende lejemål i eventuelle bindingsperioder, således at der ikke betales husleje to steder for de samme medarbejdere.

Men jeg har det klare udgangspunkt, at vi skal rykke sammen, så hurtigt det overhovedet kan lade sig gøre. Og jeg ser frem til, at vi ved udgangen af 2008 har skattecentre på plads eller for de få resterende skattecentre i det mindste har detaljerede planer for deres endelige lokalisering.

### Status

Jeg vil herefter give en status på situationen lige nu.

Den 1. januar 2006 var medarbejderne ved SKATs 30 skattecentre lokaliseret på i alt 74 adresser.

Allerede nu er der skabt mulighed for, at medarbejderne ved 5 skattecentre er samlet, og der er indgået lejekontrakter, der sikrer, at medarbejderne ved yderligere to skattecentre samles i første halvdel af 2007.

Ved udgangen af 2007 forventes medarbejderne ved i alt 15 af de 30 skattecentre at være samlet.

Yderligere skattecentre kommer på plads i 2008, og de sidste forventes at være endeligt på plads i 2010.



## **It-området**

Om status på it-området kan jeg oplyse, at situationen nu er i så god gænge.

Med hensyn til de fusionsrelaterede it-omlægninger håndteres disse som almindelige driftsmæssige opgaver på lige fod med andre driftsopgaver.

Det kan bl.a. nævnes at der siden sidste samråd har været 2.500-3.000 flytninger som følge af ønskerunden og andre personaleflytninger. Næsten alle flytninger bevirker et øget it-aktivitetsniveau.

SKAT har en intern hotline, som medarbejderne kan ringe til, hvis de har it-relaterede problemer. I perioden maj til august har der i gennemsnit været 11.000 opkald pr. måned. Antallet af henvendelser passer meget godt med andre supportvirksomheder, hvor man arbejder med ca. 1,5 kald pr. medarbejder pr. måned. Der arbejdes målrettet på at analysere de kald, der kommer med henblik på at yde hjælp til selvhjælp.

I så store organisationer som SKAT kan der dog løbende opstå problemer. SKAT har f.eks. oplyst, at deres elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem (ESDH) har fungeret ustabil i en periode. Dette er ikke et fusionsrelateret problem, men naturligvis irriterende

for medarbejderne når systemet ikke virker. Det ser ud til, at problemet nu er løst, men er et godt eksempel på problemer, som løbende vil opstå – og skal løses – i så stor en organisation som SKAT.

Jeg kan i øvrigt oplyse, at der i regi af SKATs hovedsamarbejdsudvalg og sammen med et eksternt konsulentfirma er iværksat en it-analyse, hvor omkring 400 af SKATs medarbejdere vil blive spurgt om deres it-situation lige efter fusionen og i dag. Resultatet af denne analyse forventes færdig ultimo 2006 og vil danne basis for eventuelle ændringer.

## **Telefoni**

Jeg er også blevet bedt om at give en status på hvordan det går med SKATs telefoner.

Med hensyn til de tekniske problemer, som SKAT oplevede lige efter fusionen, skulle de nu stort set være løst.

Når det drejer sig om telefonbetjening af borgere og virksomheder har SKAT i oktober 2006 - for at kunne yde den bedst mulige service og samtidig effektivisere håndteringen af telefonopkald til SKAT - omlagt telefonsystemet.

Det nye system giver mulighed for visitering på en række områder. Dette sikrer, at borgere og virksomheder bedre kan målrette deres henvendelser.

Hvis der ringes på SKATs hovednummer er der i dag fem valgmuligheder:

Hvis man f.eks. har spørgsmål vedr. forskudsopgørelse eller skattekort skal der tastes ”1”.



Hvis man ringer som revisor, advokat eller rådgiver skal man taste ”4”. Opkald fra rådgivere betjenes efter iværksættelsen af det nye telefonsystem af en afgrænset/specialiseret medarbejdergruppe i Kundecentret. Gruppen har fokus på rådgivernes særlige behov og opkald til rådgiverslusen vil blive prioriteret i forhold til øvrige opkald.

Kundeundersøgelser som SKAT har foretaget i samarbejde med et eksternt analyseinstitut viser, at såvel borgere som virksomheder generelt er tilfredse med den telefonservice de får i SKAT.

Det er en målsætning, at 70 pct. af alle generelle henvendelser til SKATs Kundecenter skal afsluttes af den første medarbejder man møder, og 90 pct. af alle henvendelser skal afsluttes i Kundecentret som helhed.

Det nye telefonsystem har fået sin ilddåb i forbindelse med forskudsregistrering 2007, og det er indtil videre sket uden nævneværdige problemer.

Lige nu annoncerer SKAT i dagblade med gode råd, der kan gøre det lettere at håndtere spørgsmål om forskudsregistreringer for 2007. Der henvises til at bruge [www.skat.dk](http://www.skat.dk) – her er svar på spørgsmål og TastSelv service. I annoncerne gøres der også opmærksom på, at der i spidsbelastningsperioder kan være ventetid. Derfor opfordres bor-

gere og virksomheder til at undgå sådanne perioder f.eks. mandag formiddag.

### **Samrådsspørgsmål C:**

”Ministeren bedes give en status på produktionen i SKAT, herunder for hvornår han forventer, at kontrolarbejdet vil være tilbage på niveau med 2004 og 2005 (indtil 1/11).”

### **Svar:**

Jeg har adskillige gange i løbet af dette år fået dette spørgsmål – senest i Folketinget d. 15. november 2006.

Hver gang har jeg oplyst, at der er sket en midlertidig nedgang i produktionen efter 1. november 2005. Som jeg også har sagt igen og igen, så er omlægningen af den danske skatteadministration én af de største omorganiseringer i den danske offentlige sektor nogensinde. Det har naturligvis påvirket aktiviteten i SKAT i 2006, men jeg ved, at der er gjort et flot stykke arbejde af medarbejderne i SKAT for at gøre overgangsvanskelighederne så små som mulige.

Til spørgsmålet om hvornår jeg forventer, at kontrolarbejdet 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.

Et væsentligt led heri er SKATs indsatsstrategi, som vi er i fuld gang med at udrulle. Den er netop udtryk for en helt anden måde at ansue skatteopgaven på. Det giver derfor ingen mening at sammenligne produktionen før og efter indførelsen af indsatsstrategien. Fokus og målsætningerne er ændret radikalt. Det vigtigste er ikke længere at finde fejl og regulere disse, når skaden er sket.

Det vigtige er, at vi får den rigtige skat i kassen fra starten, således at færrest mulige får problemer med deres skat. Vi så kan bruge vores ressourcer til at kontrollere mere effektivt netop der, hvor der er de største problemer.

Hvis man udelukkende fokuserer på, hvordan fremtiden ser ud i forhold til det, man bevidst er på vej væk fra – ja, så beder man faktisk om at blive skuffet. Det kan være politisk opportunt – men heller ikke mere end det.

Jeg vil faktisk gå så langt som til at sige, at hvis SKAT efter strategiskiftet arbejder på samme måde som før, ja, så har det hele været formålsløst.

Jeg har for nylig redegjort overfor udvalget, hvad indsatsstrategien nærmere går ud på. Jeg skal derfor kun ganske kort resumere indholdet af strategien.

Strategien indebærer, 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.

Fremover er det således indsatsstrategien, der bestemmer indsatsen og i forbindelse hermed introduceres nye mål for SKAT. I finanslovsforslaget er der således opstillet 3 overordnede effektmålinger:

- 1) underdeklaration af personlig indkomst,
- 2) borgernes holdning til SKAT og
- 3) virksomhedernes holdning til SKAT.

Disse tre overordnede effektmål har en langsigtet karakter og skal ses som sigtelinjer over en årrække. I SKAT arbejdes der med at udvikle yderligere effektmål, herunder mere konkrete effektmål vedrørende f.eks. servicetiltag.

### Produktionen i SKAT

Udvalget ønsker en status på produktionen i SKAT.

SKATs produktion omfatter opkrævningen af langt den største del af de samlede skatteindtægter, dvs. de knap 800 mia. kr. der ventes opkrævet i 2006.

Denne del af produktionen består blandt andet af udsendelse af forskudsopgørelser, opkrævning af A-skat og moms samt service overfor borgere og virksomheder.

Jeg kan i den forbindelse oplyse, at udsendelse af forskudsopgørelser for 2006 og selvangivelser/årsopgørelser for 2005 er forløbet planmæssigt.

Jeg kan endvidere oplyse, at Kundecentret nu næsten er bemandet og er godt i gang med at besvare henvendelser i forbindelse med udsendelse af forskudsopgørelser for 2007 – hvilket netop sker i disse dage.

Når det drejer sig om kontrolindsatsen i traditionel forstand har der i månederne november 2005 til september 2006 været en nedgang sammenholdt med året før. Jeg skal henvise til de produktionstal som jeg sendte til udvalget forleden.

Som jeg tidligere har oplyst overfor udvalget, kommer dette fald ikke bag på mig, da 2006 er et fusionsår, og vi må nu konstatere, at resultatmålene ikke nås i 2006.

Som jeg nævnte før betyder indsatsstrategien, at antallet og størrelsen af de foretagne reguleringer ikke længere – og slet ikke, hvis man sammenligner med tidligere år – er et relevant mål for SKATs indsats, idet serviceringen af borgere og virksomheder vil indgå fuldt på linie med kontrollen.

### Inddrivelse

Med hensyn til status på inddrivelsesområdet skal jeg tillade mig at henvise til min besvarelse af samrådsspørgsmål A.

### **Samrådsspørgsmål D:**

”Vil ministeren redegøre for, hvilke arbejdsområder i SKAT, der er blevet nedprioriteret siden fusionen?”

### **Svar:**

Jeg vil godt indledningsvis bemærke, at jeg ikke er enig i præmissen for spørgsmålet. Det skyldes, at vi med indsatsstrategien som den overordnede strategi ser på opgaveløsningen på en anden måde end tidligere. En direkte sammenligning med den gamle måde at gøre tingene på giver derfor ingen mening.

Dertil kommer, at vi med etableringen af SKAT har skabt helt nye rammer for arbejdet i forhold til tidligere.

Der er tre væsentlige faktorer, der har påvirket og haft betydning for arbejdsområderne i SKAT efter fusionen.

Det er for det første etableringen af SKAT og de muligheder, det giver, og som gradvis kan udfoldes. Der er tale om en lang række af muligheder, som jeg ved forskellige lejligheder har beskrevet. Blandt de vigtigste er

- stordrifts- og specialiseringsmuligheder



- muligheden for at gennemføre systemmoderniseringen ud fra en overordnet og samlet prioritering, som hidtil ikke har været mulig.
- muligheden for en mere fleksibel opgaveløsning, hvor det løbende kan prioriteres, hvor indsatsen skal fokuseres.

Disse muligheder vil hen ad vejen være til gavn for såvel borgere og virksomheder som for medarbejderne, men også være en forudsætning for de planlagte effektiviseringer.

Den anden faktor er overgangsvanskelighederne i forbindelse med etableringen af SKAT. Disse er velkendte, og jeg har ved en række lejligheder redegjort for dem.

Jeg skal dog minde om, at det forud for fusionen var forudset, at den fulde gennemførelse af fusionen ville vare 2-4 år, og at der undervejs kunne dukke problemer op. Der er nu gået godt et år, og de største problemer er løst. Det gælder eksempelvis de væsentligste problemer på it-området.

Der er imidlertid fortsat en række opgaver og problemer, der skal løses, før driften er helt normaliseret efter fusionen. Eksempelvis er samlingen af skattecentre endnu ikke på plads, men vi har i fi-

nanslovsaftalerne for 2007 som nævnt afsat midler til at fremme denne samling.

Endelig er der for det tredje grund til at nævne overgangen til indsatsstrategien.

Det ændrede fokus i opgavevaretagelsen som følge af indsatsstrategien indebærer, at man ikke uden videre kan sammenligne mål, målopfyldelse samt prioriteringer af arbejdsområder med tiden før fusionen.

De samlede virkninger af de nævnte tre faktorer er dels, at produktionen som følge af overgangsvanskelighederne på en række områder har været lavere end før fusionen, dels at der på nogle områder som led i indsatsstrategien og som konsekvens af stordriftsfordelene anvendes færre ressourcer end tidligere. Det er ikke muligt fuldt ud at skille de to forhold fra hinanden.

Jeg synes, at tiden nu er kommet til at se fremad, og jeg imødeser gerne en god debat i den kommende tid om, hvordan vi indenfor de rammer, der er givet med etableringen af SKAT, med fastlæggelsen af de økonomiske rammer for de kommende år – og sidst men ikke mindst – med indsatsstrategien og systemmoderniseringen får udviklet en skatte- og inddrivelsesforvaltning, der ikke alene er på niveau

med tidligere, men også fortsat er på højde med de bedste og mest moderne i verden.

### **Samrådsspørgsmål E:**

”Vil ministeren redegøre for udviklingen i antallet af fagretlige sager etc. siden fusionen, herunder igangværende sager?”

### **Svar:**

Jeg forstår spørgsmålet sådan, at der sigtes til sager som følge af de uansøgte forflytninger som er gennemført i SKAT efter fusionen.

Jeg kan oplyse, at SKAT ikke har kendskab til, at der på nuværende tidspunkt er anlagt sager ved faglig voldgift. Det har været omtalt i pressen, at nogle af de faglige organisationer har henvendt sig til advokater, for at få udvalgte sager vurderet ud fra en juridisk vinkel, idet de har overvejet at anlægge sager.

Jeg vil her henlede udvalgets opmærksomhed på den netop indgåede finanslovsaftale, hvor netop tryghed for medarbejderne i SKAT spillede en central rolle.

### **Samrådsspørgsmål F:**

”Vil ministeren redegøre for, hvorledes den planlagte voldsomme reduktion i antallet af medarbejdere i SKAT, der følger af finanslovsforslaget, tænkes gennemført, herunder for hvilke opgaver, der påtænkes nedprioriteret i den forbindelse?”

### **Samrådsspørgsmål G:**

”Vil ministeren give en specifikation af effektiviseringspotentialet i SKAT (såvel skat som inddrivelse) i 2007-2010?”

### **Svar:**

Jeg vil besvare spørgsmål F og G under ét, da svarene på de to spørgsmål overlapper hinanden.

Et blandt flere vigtige mål med etableringen af SKAT er at gennemføre effektiviseringer af den samlede skatte- og inddrivelsesforvaltning, der kan bidrage til at finansiere andre dele af den offentlige sektor.

Det indgår derfor i finanslovsaftalen for 2007, at årsværksforbruget i SKAT reduceres med ca. 2.000 fra 2007 til 2010. Det er understreget i aftalen, at tilpasningen skal finde sted i form af naturlig afgang.

Den fastlagte personalereduktion bygger på en række analyser og vurderinger, der samlet giver et billede af, hvor store effektiviseringer, der kan gennemføres, og i hvilken takt. Der er oversendt et bilag, som overordnet viser disse sammenhænge.

Til bilaget skal det bemærkes, at redueringen på 2.000 i årsværksforbruget ikke direkte kan sammenlignes med effektiviseringspotentialet fra 2007 til 2010 på godt 2.700 årsværk. Det skyldes, at effektiviseringspotentialet i 2007 kun har halvårsvirkning i 2007 og tilsvarende har effektiviseringspotentialet i 2010 kun halvårsvirkning i 2010.

I virkelighedens verden er det nødvendigt at tage beslutninger om udviklingsretningen på et sådant gennearbejdet grundlag, men effektiviseringsmulighederne kan naturligvis ikke fastlægges på sidste decimal flere år ud i fremtiden. Derfor er det selv sagt også min opgave løbende at følge udviklingen.

Den fastlagte effektiviseringstakt muliggøres gennem en række forskellige typer af tiltag, der i overskriftsform er

- Stordriftsfordele og bedste praksis
- synergieffekter

- systemmodernisering
- fremrykket ligning samt
- almindelige budgetforbedringer

Jeg vil i det følgende kommentere de enkelte typer af tiltag.

Forinden er der dog grund til at understrege, at den samlede forståelsesramme for udviklingen – ikke overraskende – er indsatsstrategien, der både udadtil og indadtil vil være den bærende strategi i de kommende år.

#### *Stordriftsfordele og bedste praksis*

Stordriftsfordele opnås ved en mere effektiv ressourceudnyttelse og muligheden for specialisering. Stordriftsfordele opnår vi blandt andet gennem den fysiske samling af skattecentre, der er i fuld gang, og gennem etableringen af de stærke faglige miljøer, der er en del af organisationsstrukturen. Med de beløb, der er afsat i 2007 og 2008, kommer vi et langt skridt videre med samlingen af skattecentre. Betalingscentret og Kundecentret er gode eksempler på de muligheder, der er for stordriftsfordele og specialisering.

Bedste praksis betyder, at erfaringer om de mest effektive arbejdsprocesser udbredes. I enhedsorganisationen SKAT er der selvsagt

langt større muligheder for, at erfaringer hurtigt udbredes og nyttiggøres end i de mange tidligere enheder.

### *Synergieffekter*

Synergieffekter opnås især, når den eksisterende organisering indeholder overlappende opgaveløsning, der i den ny struktur kan samles og løses mere effektivt. I SKAT kan det for eksempel være i forbindelse med samtidig kontrol af forskellige skatte- og afgiftsarter, der tidligere var organisatorisk adskilt, eller det kan være i planlægningsfunktioner og i intern administration.

For både stordriftsfordele og bedste praksis samt synergieffekter gælder det, at de ikke kommer af sig selv, men forudsætter en stærk ledelsesindsats. Det er en af grundene til, at vi i øjeblikket har et stort projekt i gang, nemlig SOL-projektet om ”SKAT og Ledelse”, der på forskellig måde skal styrke ledelsen og samspillet mellem ledere og medarbejdere i forhold til opgaveløsningen.

### *Systemmodernisering*

Jeg vil ikke ved denne lejlighed gå nærmere ind på systemmoderniseringen, som jeg tidligere har besvaret en række spørgsmål om.



Men det er indlysende, at systemmoderniseringen har to centrale formål, nemlig dels at forbedre betjeningen af borgere og virksomheder, dels at effektivisere opgaveløsningen. Eksempelvis er der på inddrivelsesområdet ikke tvivl om, at det ny fælles inddrivelsessystem, vil give medarbejderne mulighed for en mere effektiv opgaveløsning.

Ved siden af systemmoderniseringen bidrager også den løbende teknologiudvikling til en effektivisering. Jeg skal her blot nævne et par eksempler. Det første er det år for år stigende antal borgere, der betjener sig af TastSelv løsninger via internet eller telefon, og som både betyder bedre service og et mindre ressourceforbrug hos SKAT. Det andet er det løbende arbejde med at implementere kendt teknologi og anvende eksisterende systemer bedst muligt.

Teknologiudvikling er imidlertid ikke altid store og synlige tiltag som for eksempel et nyt inddrivelsessystem, men i mange tilfælde også små skridt, der løbende effektiviserer opgaveløsningen.

### *Fremrykket ligning*

Arbejdet med enklere forskuds- og selvangivelsesprocedurer er allerede godt i gang. Det arbejde fortsætter, og vil – udover at det bliver lettere at være skatteyder – føre til effektiviseringer i SKAT.

### *Almindelige budgetforbedringer*

Almindelige budgetforbedringer er effektiviseringer, som ikke umiddelbart hører under de øvrige kategorier. De er udtryk for de små og store forbedringer, som løbende finder sted som følge af for-  
enklinger.

Jeg er overbevist om, at opkrævningen af skatter og afgifter frem-  
over - med de planlagte effektiviseringer og med udnyttelse af de  
mange muligheder, der foreligger - vil være lige så god som eller  
bedre i dag, og at tilfredsheden med SKAT hos borgere og virksom-  
heder dermed vil ligge på mindst samme niveau som i dag.

## **Samrådsspørgsmål H:**

”Kan ministeren redegøre for udviklingen i det såkaldte skattegab siden 1995, herunder dataindsamling og målemetode?”

### **Svar:**

Spørgsmålet vedrører et forhold, som er af meget teknisk karakter, derfor har jeg på forhånd sendt et notat til udvalget, som giver en mere uddybende beskrivelse af spørgsmålet.

”Skattegabets” er et mål for den samlede underdeklaration af personlige indkomster som følge af sort arbejde og skattesnyd i Danmark. Det vil sige forskellen mellem det, der burde være selvangivet og det der rent faktisk selvangives.

Skattegabets skønnes i dag at udgøre 3,1 % i Danmark. Skattegabets indgår som et måltal på Finansloven, og én af SKATs opgaver er at sikre, at skattegabets ikke vokser og naturligvis gerne falder.

### **Metode**

Der findes forskellige metoder til at opgøre størrelsen på skattegabets. SKAT benytter den såkaldte nationalregnskabsmetode, der går ud på at beregne forskellen imellem dels de personlige indkomster i nationalregnskabet, dels de personlige indkomster, som de fremtræ-

der i skattestatistikken. Ideen bag denne metode er, at nationalregnskabets data anses som stort set fuldt ud dækkende, idet der i opgørelsen af nationalregnskabet foretages en lang række beregninger, hvorved skattesnyd og sort arbejde inkluderes, mens data fra skattestatistikken i sagens natur alene omfatter, hvad der er deklareret til skattemyndighederne.

Det er forbundet med usikkerhed at opgøre skattegabet ved metoden. Det skyldes, at statistikkerne skal korrigeres inden de kan sammenlignes. Denne korrektion kan ikke ske fuldt ud, hvorfor skattegabet bør fortolkes med forsigtighed.

Jeg skal i øvrigt henvise til det notat som jeg har sendt til udvalget. I notatet uddybes metoden og dennes begrænsninger.

## **Resultater**

Det er vigtigt at understrege, at målingerne af skattegabet selvsagt er forbundet med en betydelig usikkerhed. Dette indebærer, at man ikke kan lægge for stor vægt på udviklingen fra år til år. Derimod kan man godt over en længere årrække tillægge tallene nogen betydning.

Måltallet på Finansloven er derfor baseret på fem års glidende gennemsnit af de årlige skattegab. Der er en del forsinkelser i opgørel-

sen. Det gennemsnitlige skattegab for de seneste fem år fra 2000 til 2004 er på 3,1 pct. af BNP.

Det gennemsnitlige skattegab har været faldende fra 1995 til 2000, hvorefter skattegabets svagt stiger. Det er dog endnu for tidligt at vurdere, om stigningen er vedvarende. Det er målsætningen fremover at fastholde måltallet for skattegabets på 3,1 pct. af BNP.

## **Afslutning**

Som jeg sagde i indledningen er jeg glad for den interesse udvalget viser for udviklingen i SKAT.

Men jeg sagde også i min indledning, at jeg ville ønske, at drøftelserne i højere grad fokuserede på, hvordan vi i fællesskab kunne fastholde og videreudvikle en af de bedst fungerende skatteforvaltninger i verden.

Alt for ofte kommer debatten til at tage udgangspunkt i tilfældige tal og påstande.

Det betyder, at vi ofte ikke når til at diskutere substansen og de reelle politiske forskelle.

Jeg vil derfor foreslå udvalget, at der udarbejdes en fast, kvartalsvis rapportering, som kan danne baggrund for de fremtidige drøftelser af udviklingen i SKAT.

Med en sådan fast statusrapportering er det mit håb, at vi kan fokusere debatten på det essentielle – nemlig hvordan vi kan fastholde og videreudvikle en af de bedst fungerende skatteforvaltninger i verden.

