

Resultatkontrakt 2009 for SKAT

Indledning

SKAT er en del af Skatteministeriets koncern. SKATs opgaver omfatter tilrettelæggelse og koordinering af opkrævningen af skat, afgifter, arbejdsmarkedsbidrag og forvaltning af lovgivningen i forhold til borgere og virksomheder. Yderligere varetager SKAT opgaverne vedr. inddrivelse af offentlig gæld.

SKAT består organisatorisk af et hovedcenter, seks regioner og Skatteministeriets administrative center.

Mission og visioner

Hele Skatteministeriets koncern har fælles mission og visioner:

Mission	Vi sikrer en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor.
Visioner	Retssikkerhed - Vi tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair - og det opleves sådan. Service - Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov, det er både de og vi bedst tjent med. Kvalitet - Vores arbejde er af høj kvalitet - det forventes af os. Effektivitet - Vi løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde. Vi går foran i opbygningen af fremtidens offentlige sektor. Åbenhed - Vi laver vores arbejde, så både skatteydere og offentligheden kan se, hvad vi gør - og hvorfor. Attraktiv arbejdsplads - Vi skaber fagligt inspirerende miljøer med gode udviklingsmuligheder - det giver arbejdsglæde og resultater.

Fælles koncerntemaer

For at koncernen kan leve op til sin mission og sine visioner, skal opgaverne løses med udgangspunkt i helhedstænkning, hvor de grundlæggende strategier er kendt, forstået og tænkes ind hos alle medarbejdere og i alle dele af processerne og produktionen. Med henblik på at videreudvikle arbejdet med at operationalisere og udmønte koncerntankegangen arbejder koncernen med fælles koncerntemaer for det enkelte år. Koncerntemaerne er ét redskab blandt flere, der skal sikre, at det både internt og eksternt står klart, at Skatteministeriet er en sammenhængende koncern, der arbejder efter fælles mål og retning. Koncerntemaerne i 2009 er indsatsstrategien, skattereformen og ekstern kommunikation.

Indsatsstrategien er den bærende strategi for måden at tænke og løse opgaverne på i koncernen og skal udbredes i alle institutioner og enheder. Tilgangen til opgaveløsningen skal være tværgående og helhedsorienteret med udbredt anvendelse af videndeling også på tværs af organisationen.

Skattereformen vil i høj grad præge arbejdet i Skatteministeriet igennem hele 2009. Store dele af koncernen kommer til at deltage i arbejdet, hvilket forudsætter, at der informeres åbent og rettidigt om væsentlige beslutninger og nyheder, og at medarbejderne løbende holder sig orienteret om arbejdet.

Ekstern kommunikation er valgt som årets tredje koncerntema, idet en succesfuld implementering af skattereformen beror på en professionel og effektiv kommunikation i forhold til borgere og virksomheder. Forståelse for og accept af skattesystemet har stor betydning for regelefterlevelsen, hvorfor målrettet kommunikation af reformelementerne også skal ses i sammenhæng med den bærende strategi.

Ny organisering

Som opfølgning på fusionen mellem de kommunale skattemyndigheder og ToldSkat i 2005 har SKAT i 2008 gennemført en evaluering af den hidtidige organisering. Den 1. januar 2009 trådte en ny struktur i kraft, som implementeres over en årrække. En lang række opgaver koncentrerer i landsdækkende enheder med henblik på at styrke faglige miljøer og løse opgaverne endnu mere effektivt, samtidig med at SKAT fortsat er tæt på kunden for så vidt angår opgaver, som indebærer direkte kundekontakt. Et centralt eksempel på samlingen af opgaver er inddrivelsesområdet, der samtidig integreres bedre i øvrige opgaver; alle forretningsområder vil således have særlig opmærksomhed rettet mod at begrænse restancer ved at sammentænke initiativer på tværs og gennemføre forebyggende aktiviteter.

Finanslovsaftale med firårigt forløb

Med finansloven for 2007 blev der skabt en firårig rammeaftale for SKAT. Hovedudfordringen heri er kravet om effektiviseringer med tilpasning af organisation og forretningsprocesser, samtidig med at produktionen opretholdes med markant færre ressourcer. En afgørende forudsætning er i den sammenhæng, at SKAT kan råde over de nødvendige kompetencer.

Finanslov for 2009

	2009	2010	2011	2012
Nettoudgiftsbevilling	5.587,0	4.844,5	4.660,2	4.547,1
- heraf løn	3.532,5	3.005,4	2.945,4	2.886,5

Budgetteringen af personaleforbrug og lønninger fra 2010 er en foreløbig teknisk budgettering.

SKAT befinder sig således fortsat i en omstillingsproces, hvor forventningen er, at effektiviseringerne som følge af bl.a. en forbedret it-understøttelse, yderligere digitalisering og

andre omlægninger vil kunne realiseres i samme omfang som forudsat, men at det vil ske på et senere tidspunkt.

Resultatkontrakten er tænkt ind i den ramme, der ligger i den firårige aftale og den firårige strategiplan, som SKAT har udarbejdet for at sikre, at effektiviseringerne føres ud i livet. De enkelte mål i resultatkontrakten omhandler således nogle af de emner, som SKAT har særlig fokus på i 2009, og som udgør et delbidrag til den samlede målopfyldelse i perioden 2007–2010.

SKATs overordnede mål på finansloven er, at skattegabet ikke vokser, at borgere og virksomheder er tilfredse med SKATs ydelser og to måltal for henholdsvis restancer for skatter og afgifter og restancer, som SKAT inddriver for andre myndigheder.

Inddrivelsesområdet er fortsat en stor udfordring for Skatteministeriet. På trods af en række lovgivningsmæssige og organisatoriske forbedringer har det ikke på afgørende vis kunnet aflæses i resultaterne.

Der er derfor behov for en mere grundlæggende ændring i tilgangen til opgaveløsningen i stil med den, der er sket på skatteområdet med implementeringen af indsatsstrategien. Det kræver fokus på politisk/strategisk niveau, på kommunikationen med omverdenen og interessenterne, forbedret analytisk beredskab, organiseringen og på selve produktionen.

De analyser og handleplaner, der er iværksat i forhold til den hidtidige opgaveløsning – fx undersøgelsen på underholdsbidragsområdet og opretningen efter Intern Revisions rapport – har derfor stadig høj prioritet.

Den nuværende restancesituation giver endvidere et vanskeligt udgangspunkt ved indgangen til den ændrede situation, som den internationale lavkonjunktur medfører.

Den eksisterende restancemasse bliver i sig selv vanskeligere at inddrive, når likviditeten er anstrengt hos både borgere og virksomheder.

Hertil kommer, at lavkonjunkturen i sig selv medfører en stigning i restancerne, hvor inddrivelse på tilsvarende vis bliver besværlig- eller umuliggjort af manglende likviditet hos både virksomheder og borgere.

Hvis ikke pengene er der, er der ingen indsats, der umiddelbart kan påvirke restancerne – hverken nye eller gamle.

Lavkonjunktoren stiller derimod krav om en omlægning af indsatsen, hvor der fokuseres på at sikre tilgodehavenderne bedst muligt i fremtiden. Det kan bestå i at holde krav retskraftige, foretage udlæg i aktiver og forholde sig til konkurssituationer begæret af andre eller af SKAT selv.

Spørgsmålet om SKATs begæring af konkurs giver i sig selv anledning til overvejelser om den valgte strategi. I en tid, hvor det offentlige generelt søger at sikre likviditeten og dermed overlevelse igennem bankpakker, udskudte betalingsfrister mv., er det ikke et mål i sig selv at få erklæret virksomheder konkurs.

SKAT er altså i en fase, hvor indsatsen omstilles til den nuværende konjunktursituation, hvor der er behov for ekstra inddrivelseskridt, men hvor udsigten til, at det på kort sigt påvirker restancemassen i nedadgående retning er ringere. Til gengæld går bestræbelserne på at sikre kravene på lidt længere sigt.

Det er en særlig udfordring, at finanslovs målene tager udgangspunkt i restancemassen fastsat i økonomisk gunstige tider. Der arbejdes på at udvikle bedre effektmål, der kan bruges i både høj- og lavkonjunkturer.

På baggrund af ovenstående kan SKAT derfor allerede nu forudse, at restancemålene for 2009 næppe kan nås.

Omvendt gør den aktuelle situation det endnu mere påkrævet, at fokus holdes på den overordnede omstillingsproces.

Denne kontrakt indeholder derfor en række meget konkrete og operationelle mål for arbejdet i 2009. Målene vedrører:

- Udvikling af målhierarki
- Ledelsesmæssig og organisatorisk styrkelse
- Integrerede restanceforebyggende projekter
- Det landsdækkende inddrivelsescenter
- Forbedret restancestatistik

Disse mål udgør en del af de samlede bestræbelser på inddrivelsesområdet, hvor også det strategiske og kommunikationsmæssige skal forbedres.

Skattereform

Regeringen har den 1. marts 2009 indgået aftale med Dansk Folkeparti om en skattereform. Lovgivningen om skattereformen ventes at være vedtaget, inden Folketinget går på sommerferie den 29. maj.

Forberedelse og implementering af skattereformen

SKAT er fra primo 2009 parat til at understøtte analysearbejdet mv. i forbindelse med udarbejdelse og fremsættelse af forslag til skattereformen for Folketinget i 1. halvår 2009. SKAT er parat til korrekt og til tiden at implementere skattereformlovene i de relevante systemer, herunder proces/system for forskud 2010 og andre relevante processer/systemer.

Mål 1: Skattereformen og it-udvikling

It-udvikling har været et mål i resultatkontrakterne for 2005 til 2008 og er fortsat en væsentlig opgave i SKAT. Den nye integrationsplatform udgør fundamentet for den videre it-udvikling - i første omgang en ny portal og et nyt TastSelv Erhverv og dernæst et nyt fælles inddrivelsessystem, et Digitalt Motor Register, Én Skattekonto og en række systemer på toldområdet. For Digitalt Motor Register og Én Skattekonto gælder dette, uanset at SKAT i 2008 måtte afbryde det hidtidige udviklings samarbejde med leverandøren. SKAT ser på alternative løsningsmuligheder for disse opgaver.

Denne it-udvikling er en nødvendig forudsætning for at opnå de ønskede effektiviseringer på hele SKATs forretningsområde, men også som følge af EU-regler på toldområdet.

Den fortsatte it-udvikling udvides med de udviklingsopgaver, der følger af aftalen om skattereformen.

Endelig er der ønsker og tanker om yderligere forretnings- og systemudvikling, som vil blive prioriteret med det udgangspunkt, at der skabes mest mulig forretningsmæssig værdi for SKAT her og nu. Som grundlag for prioriteringen foretages bl.a. en analyse af de forretningsmæssige behov, ønsker til it-udvikling og muligheder for forenklinger gennem ny lovgivning.

Skattereformpakken vil lægge beslag på ressourcer i SKAT på bekostning af anden forretnings- og systemudvikling, og der er derfor behov for en samlet prioritering af it-udviklingsopgaverne.

Mål

Koncernledelsen gør status på it-udviklingen inkl. skattereformens elementer på grundlag af oplæg fra SKAT og aftaler det videre forløb inden den 31. august 2009. De initiativer, som efter koncernledelsens aftale skal gennemføres i 2009, er gennemført inden den 31. december 2009.

Milepæle

30. april	SKAT leverer en foreløbig og uprioriteret liste over fremtidige it-udviklingstiltag til Skatteministeriet.
31. maj	Koncernledelsen gør status over muligheder for fremtidige it-udviklingstiltag ud over skattereformens elementer.
31. juli	SKAT leverer oplæg, som danner grundlag for at aftale det videre forløb for it-udviklingen.

Mål 2: Instruktion om lovgivning i skattereformen

SKAT er fra medio 2009 parat til at gennemføre intern og ekstern information om skattereformen. Den interne information til SKATs regioner har som mål, at frontpersonalet er forberedt til at besvare spørgsmål om skattereformen kort efter vedtagelsen ultimo maj 2009. Den eksterne information indbefatter ikke blot ekstern information i forbindelse med forskud 2010, men også mulighed for beregningssimulation i perioden efter skattereformens vedtagelse, evt. ved en facilitet i TastSelv.

I Skatteministeriet sker videndeling om lovgivning gennem formelle kanaler som fx faglige følgegrupper og aftalte processer for instruktion og høring. Det er aftalt fremover at styrke samarbejdet om kommunikationsprocessen ved implementering af ny lovgivning. SKAT har således deltaget i arbejdsgrupper i forbindelse med forberedelse af skattereformen og har oprettet en Task Force, der skal være med til at koordinere indsatsen under behandlingen af lovforslagene i Folketinget.

Som led i den interne information gennemfører SKAT instruktioner om aktuel skat og aktuelle lovkomplekser og problemstillinger over for regionerne. I 2009 vil fokus være på information om lovgivning i skattereformen, som forventes vedtaget i Folketinget ultimo maj 2009. Departementet supplerer SKATs instruktion i forhold til regionerne ved at formidle baggrundsviden om ny lovgivning videre til de rette medarbejdere og sikre mulighed for dialog.

SKAT vil fremover måle på kvaliteten af alle afholdte instruktioner om ny lovgivning over for regionerne med henblik på at justere form og indhold, så brugertilfredsheden blandt deltagerne bliver optimal.

Mål

Umiddelbart efter at skattereformen er vedtaget, gennemfører SKAT en instruktion af relevante instruktører i SKATs regioner. Tilfredsheden med instruktionen er på mindst 4,0 på en skala fra 1 til 5.
--

Milepæl

30. september	Tilfredshedsmålingen er gennemført.
---------------	-------------------------------------

Kvalitet og ensartethed

Mål 3: Tilfredshed med telefonbetjeningen

SKAT ønsker løbende at følge op på den service, som leveres til kunderne. Tilfredsheden med kundebetjeningen er et nøglebegreb, som skal tænkes ind i alt, hvad SKAT foretager sig. Det er derfor vigtigt løbende at måle på kundernes oplevelse af den service, som SKAT leverer. Målet i 2009 er det samme som i 2008 og er udtryk for et ambitiøst mål, eftersom opgaven skal udføres med stadig færre ressourcer.

SKAT vil inden udgangen af 2009 arbejde med at udforme en måling, hvor man sammenvejer flere tilfredshedsmålinger for at give et dækkende billede af kundetilfredsheden på de forskellige kanaler, herunder telefonbetjening, mails og elementer af skat.dk. Indtil en sådan måling er etableret, måles tilfredsheden på telefonbetjeningen.

Mål

Tilfredsheden med SKATs telefonbetjening er ved udgangen af 2009 mindst 3,8 på en skala fra 1 til 5.
--

Milepæl

31. december	Målingen er gennemført.
--------------	-------------------------

Sagsbehandlingstider og juridisk information

SKAT skal via en række processer sikre fortsat fokus på retssikkerheden gennem ensartethed og korrekthed i afgørelser, herunder bindende svar. Gennem 2008 har der været en generel, positiv udvikling i sagsbehandlingstiderne.

Mål 4: Bindende svar

På området bindende svar er målet i overensstemmelse med målet for sagsbehandlingstider generelt, at 90 pct. af sagerne besvares inden for tre måneder, dog således at målet er 30 dage for ukomplicerede bindende svar, hvor sagen er fuldt oplyst. Der måles på sagsbehandlingstiden, og der måles på spredningen for at sikre et incitament til at behandle de sager, der har overskredet fristen. Målingen omfatter den eksisterende sagsbeholdning såvel som nye sager, der oprettes i 2009.

Mål

Bindende svar generelt

Mindst 90 pct. af sagerne skal generelt være afsluttet inden for 90 dage. Mindst 94 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 6 måneder. Mindst 97 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 9 måneder. Mindst 99,5 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 12 måneder.
--

Ukomplerede bindende svar, hvor sagen er fuldt oplyst

Mindst 94 pct. af sagerne skal generelt være afsluttet inden for 30 dage. Mindst 99,5 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 2 måneder.

Milepæle

30. april	Status
31. august	Status
31. december	Status

Mål 5: Bindende svar Skatterådet

På området for bindende svar fra Skatterådet er der stadig behov for særlig opmærksomhed. Der måles på sagsbehandlingstiden, og der måles på spredningen for at sikre et incitament til at behandle de sager, der har overskredet fristen. Målingen omfatter den eksisterende sagsbeholdning såvel som nye sager, der oprettes i 2009.

Mål

Mindst 75 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 5 måneder. Mindst 94 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 6 måneder. Mindst 97 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 9 måneder. Mindst 99,5 pct. af sagerne skal være afsluttet inden for 12 måneder.

Milepæle

30. april	Status
31. august	Status
31. december	Status

Digitalisering og procesforenklinger

SKAT styrker sin toneangivende position i digitaliseringen af den offentlige sektor og lever op til sine forpligtigelser i relation til regeringens ”Digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010”. Disse har som fælles omdrejningspunkt at sikre, at borgere og virksomheder kan foretage deres kommunikation og angivelser i sammenhæng til det offentlige - herunder SKAT - enkelt, digitalt og sikkert. Initiativerne skal desuden sikre vejen mod fuld digitalisering fra borger og virksomhed direkte i systemerne.

I det kommende år vil SKAT bl.a. arbejde for, at flere indberetter moms elektronisk, og at flere indgiver udvidede selvangivelser og selskabsselvangevelser elektronisk.

Mål 6: eDag 3

SKAT medvirker som en drivende kraft ved forberedelse og udrulning af den kampagne, der understøtter eDag3 ultimo 2010. Som et led i arbejdet med at forberede SKAT på eDag3 igangsættes i 2009 projektet ”Ny signatur i SKAT – implementering og support af den nye digitale signatur”. Projektet realiseres med fokus på, at SKAT bliver lokomotiv for signaturens udbredelse og brug tværoffentligt. Endvidere sikrer projektet, at der også fremover er en udbredt, velsupporteret log-in-metode til SKATs selvbetjeningsløsninger, ligesom det styrker brugen af SKATs tredjepartsløsninger med udgangspunkt i det nye potentiale i nyt TastSelv Erhverv. Med projektet påbegyndes en udfasning af SKATs TastSelv-kode.

I relation til eDag3 vil der således i 2009 være tale om et forarbejde til 2010. I 2009 og 2010 vil SKAT arbejde med bl.a. den tekniske tilslutning til de tværoffentligt opstillede målsætninger, hvorefter kampagnen udrulles. I relation til projekt ”Ny signatur i SKAT” vil det betyde, at projektet i 2010 vil påbegynde markedsføring af signaturen, mens support og teknisk tilslutning til signaturen klargøres i 2009. Markedsføringen påbegyndes i forbindelse med årsopgørelsen for 2009, dvs. i marts 2010, hvor det vil være muligt at tilgå skattemappen med både TastSelv-kode og digital signatur. Forudsat at den digitale signatur version 2 lever op til forventningerne, hvad angår brugervenlighed og udbredelse fx via bankerne, markedsføres alene den digitale signatur i forbindelse med Forskud for 2011 – i efteråret 2010.

Mål

I 2009 sættes Projekt ”Ny signatur i SKAT – implementering og support af den nye digitale signatur” i drift.
--

Milepæle

31. august	Projektbeskrivelsen er godkendt i SKAT.
30. november	Den nye digitale signatur er implementeret i relevante systemer, og SKAT supporterer den nye signatur i relation til sine selvbetjeningsløsninger.

Mål 7: Elektronisk Indberetning

Fra den 1. januar 2009 vil virksomheder automatisk blive tilmeldt TastSelv, efterhånden som indberetning skal ske. Virksomhederne har dog fortsat mulighed for at indberette manuelt. Er det ikke teknisk muligt for en virksomhed at indberette elektronisk, kan den bestille et girokort, hvilket skal ske ved hver enkelt angivelse. SKAT vil have stor opmærksomhed på at hjælpe virksomhederne ved overgangen til elektronisk angivelse for at sikre, at stort set alle virksomheder indberetter moms elektronisk ved udgangen af 2009.

SKAT forventer, at erfaringerne på momsområdet kan videreføres til andre områder fremover. En af forudsætningerne herfor er, at skiftet på momsområdet sker uden væsentlig ulempe for erhvervslivet, herunder at SKAT kan yde den nødvendige service over for de virksomheder, der har vanskeligt ved at anvende de digitale løsninger. En yderligere digitalisering af indberetninger er samtidig en betingelse for, at SKAT kan opnå forudsatte effektiviseringer.

Mål 7 A

Ved udgangen af 2009 er andelen af virksomheder, der indberetter moms via TastSelv, steget til 99 pct.

Milepæle

31. juli	Status. Forventningen er, at 92 pct. af virksomhederne indberetter moms via TastSelv.
31. december	Andelen af virksomheder, der indberetter moms via TastSelv, udgør 99 pct.

Hvor der på momsområdet er gennemført initiativer, der giver særlig tilskyndelse til at indberette digitalt, er dette ikke tilfældet for så vidt angår øvrige områder. På en række områder er yderligere it-udvikling en forudsætning for en markant stigning i andelen af elektroniske indberetninger. Da denne forudsætning ikke er opfyldt i 2009, skal en øget digitaliseringsgrad alene opnås via markedsføringsinitiativer.

Mål 7 B: Udvidede selvangivelser via TastSelv - erhvervsdrivende

Erhvervsdrivende (moms- og lønsumsafgiftspligtige) skal aflevere en udvidet selvangivelse. I 2008 leverede 77 pct. den udvidede selvangivelse via TastSelv, hvilket er en stigning på mere end 20 procentpoint i forhold til 2007.

Mål

I 2009 er andelen af erhvervsdrivendes udvidede selvangivelser indberettet via TastSelv øget med mindst 5 procentpoint i forhold til 2008.

Milepæl

30. september	Andelen af udvidede selvangivelser indberettet via TastSelv er øget med mindst 5 procentpoint.
---------------	--

Mål 7 C: Selskabsselvangivelser via TastSelv

Alle selskaber skal én gang om året aflevere en selskabsselvangivelse, og det har siden 2005 været muligt at aflevere selskabsselvangivelsen digitalt. I 2008 afleverede 7 pct. selvangivelsen digitalt.

SKATs nuværende it-løsning understøtter imidlertid ikke alle selskaber; derfor oplever selskaber, der indgår i en sambeskatning, problemer med digital indberetning. Forudsætningen for en markant udvikling på dette område er således en række it-investeringer, som det har været nødvendigt at nedprioritere på grund af skattereformen.

Mål

I 2009 er andelen af selskabsselvangivelser indberettet via TastSelv øget med mindst 5 procentpoint i forhold til 2008.

Milepæl

31. december	Andelen af selskabsselvangivelser indberettet via TastSelv er øget med mindst 5 procentpoint.
--------------	---

Mål 8: eIndkomst

Det er afgørende for SKAT, at lønoplysningerne i eIndkomst er korrekte, idet årsopgørelser dannes på grundlag af disse oplysninger. Hertil kommer, at stadig flere offentlige myndigheder – og på sigt også private virksomheder – baserer deres arbejde direkte på oplysninger fra eIndkomst. SKAT vil derfor løbende følge op på kvaliteten og sikre, at data er korrekte.

SKATs mål er, at andelen af fejllister ud af de samlede antal lønmodtagere er under 0,5 pct. for indkomståret 2009, når det samlede overblik over indkomståret kendes ultimo marts 2010.

Mål

Andelen på fejllister ud af det samlede antal lønmodtagere er under 1 pct. for indkomståret 2009 opgjort pr. 31. december 2009.

Milepæl

31. december	Opgørelsen af, at andelen på fejllister ud af det samlede antal lønmodtagere er under 1 pct., finder sted.
--------------	--

Indsats og inddrivelse

Mål 9: Udvikling af målhierarki

SKAT har fem mål på finansloven, der helt overordnet belyser effekten af SKATs samlede indsats: Skattegabet, restancer for skatter og afgifter og for øvrige restancer samt kundeindeks for henholdsvis borgeres og virksomheders holdning til SKAT.

Disse overordnede mål er ledetråden for prioritering og tilrettelæggelse af den samlede indsats. Målene kan dog ikke stå alene, men må operationaliseres og konkretiseres til mere specifikke mål for at skabe en integreret målstyring og et sammenhængende målhierarki. Der skal således etableres styringsrelevante mål og indikatorer også på lavere niveauer for at opnå bedre sammenhæng mellem målsætninger og aktiviteter, hvorved det også bliver muligt at foretage en mere systematisk evaluering af målopfyldelsen.

Der har det seneste år været gennemført en stor stikprøveundersøgelse af skatteydernes regelefterlevelse. Undersøgelsen vil bidrage til at give en mere nuanceret forståelse af manglende regelefterlevelse og danne baggrund for et mere præcist billede af skattegabet. Der er også behov for at udvikle forslag til nye effektorienterede målinger på inddrivelsesområdet, herunder på finansloven, der i højere grad stemmer overens med udviklingen i samfundsøkonomien, jf. mål 10.

Med henblik på at etablere en systematisk, integreret målstyring har SKAT i 2008 igangsat et arbejde, hvor SKATs mission nedbrydes i et opgave- og målhierarki i løbet af 2009. Det endelige målhierarki vil bl.a. danne grundlag for fremtidige produktionsplaner for SKAT. De allerede gennemførte effekt- og compliancemålinger indgår i arbejdet, der også baserer sig på anbefalinger fra Rigsrevisionen og OECD.

Over de kommende år vil SKAT yderligere tage initiativ til, at beregningen af skattegabet i så høj grad som muligt kommer til at omfatte alle væsentlige skatter og afgifter, hvor skattegabet på finansloven i dag alene dækker underdeklaration af personlig indkomst.

Mål

I løbet af 2009 er SKATs opgavehierarki og målhierarki kortlagt, så missionen er nedbrudt i målbare og styringsrelevante effektmål.

Milepæle

30. juni	Opgavehierarki er fastlagt og udkast til målhierarki udarbejdet på overordnet niveau.
30. september	Målhierarki er fastlagt.

Mål 10: Videreudvikling af inddrivelsesområdet – organisatorisk, ledelsesmæssig og analytisk styrkelse og forbedret restancestatistik

Siden fusionen mellem de kommunale og statslige skattemyndigheder i 2005 har SKAT arbejdet med den processuelle opgaveløsning på inddrivelsesområdet. Efter samlingen af opgaverne fra kommunerne i 30 skattecetre er der nu behov for at koncentrere opgaven yderligere og fokusere på optimering af opgaveløsningen.

Udviklingen på inddrivelsesområdet nødvendiggør, at området følges med særlig opmærksomhed, og at der iværksættes og følges op på en række konkrete og forskelligartede initiativer, der samlet skal højne kvaliteten og effektiviteten i indsatsen. Det drejer sig om øget fokus på både det politiske og strategiske niveau, mere proaktiv og konsolideret kommunikation, forbedret analytisk beredskab, optimering af det organisatoriske setup og klare operationelle målsætninger for produktionen.

SKAT har derfor iværksat en handleplan, der bl.a. omfatter:

- Ledelsesmæssigt skærpet bevågenhed og klar ansvarsplacering på direktionniveau og forankring og koordinering af området i SKATs Produktionsdirektion.
- Reorganisering af inddrivelsesområdet som led i strukturændringen af SKAT i 2009. Dette omfatter også det landsdækkende Inddrivelsescenter, der er ansvarligt for at videreføre og videreudvikle arbejdet med at inddrive en række statslige restancer, og som på sigt får ansvaret for al inddrivelse af personrelaterede restancer.
- Etablering af en landsdækkende analysefunktion til sikring af kvaliteten af data, der indgår i restanceopgørelserne, og analytisk støtte til den nødvendige helhedsorienterede planlægning, prioritering og fokus og udvælgelse af de rette indsatsværktøjer i forhold til de enkelte restancarter, og som samtidig matcher de aktuelle udfordringer og risici, herunder i forhold til finanskrisen og en evt. egentlig lavkonjunkturperiode.

Handleplanerne tager bl.a. afsæt i kritikken fra SKATs Interne Revision om, at opgørelsen i 2007 af de inddrivelige skatter og afgifter hvilede på et usikkert grundlag.

Initiativerne skal bidrage til at optimere og effektivisere hele inddrivelsesområdet. Der er meget stor politisk og produktionsmæssig fokus på området, og SKATs Produktionsdirektion har derfor valgt at sætte fokus på inddrivelse på tværs af de faglige søjler i 2009, så alle forretningsområder bidrager til opgaveløsningen på restanceområdet. Sammentænkning af indsatser på tværs af organisationen er vigtig, idet restanceudviklingen og dermed vilkårene for inddrivelsesarbejdet er afhængige af, at der samlet sættes fokus på den restanceforebyggende indsats på de områder, hvor SKAT har indflydelse på tilgangen af restancer.

Udviklingen af restancer afhænger imidlertid også af borgeres og virksomheders betalingsevne – et forhold, som påvirkes af en lang række faktorer, som SKAT er uden indflydelse på. Måltallene for restanceinddrivelsen bør derfor være realistiske og retvisende og derfor også i videst muligt omfang tage højde for udefra kommende påvirkninger. Som led i arbejdet med at udvikle et målhierarki, jf.

mål 9, vil SKAT derfor afdække betydningen af bl.a. den aktuelle konjunktursituation med henblik på at fastsætte operationelle effektmål på udvalgte restanceområder og levere oplæg om justerede restancemål på finansloven for 2010, der i højere grad stemmer overens med udviklingen i samfundsøkonomien.

Mål 10 A: Ledelsesmæssig og organisatorisk styrkelse

Et væsentligt formål med at styrke inddrivelsesområdet ledelsesmæssigt, organisatorisk og analytisk er bedre at kunne forudse, hvordan og på hvilke områder restancerne udvikler sig. Det gælder i forhold til at korrigere indsatsen og finde de nødvendige løsninger i tide, men det gælder også for i højere grad at kunne agere proaktivt i forhold til den offentlige og politiske fokus på inddrivelsesområdet.

Det stiller store krav til beslutningsdygtigheden, den praktiske koordinering og ansvarsfordelingen på ledelsesniveau samtidig med, at organisationen er i stand til at levere det nødvendige faglige backup, så der kan iværksættes handlinger og leveres forklaringer i rette tid.

Initiativerne til bedre faglig forankring og integrering af inddrivelsesområdet ved videreudvikling af det eksisterende inddrivelsescenter, sammentænkning af indsatsopgaven med restanceinddrivelsen på erhvervsområdet og tværgående integrering af inddrivelsesområdet i Hovedcentrets afdelinger aktualiserer et betydeligt behov for koordinering.

Mål

I løbet af 2009 er de nye ledelsesmæssige og organisatoriske rammer bragt til at fungere, så det afspejler sig mærkbart i produktionen og i et proaktivt og dagsordenssættende beredskab på inddrivelsesområdet. Det sker ved at

- Opgave- og ansvarsfordeling mellem de involverede enheder i Hovedcentret, landsdækkende enheder og regionerne er fastlagt og beskrevet.
- Processer for den faglige styring af inddrivelsesopgaven, herunder tværgående prioritering af indsatsen og fælles principper for håndtering af restancer med særligt fokus på personrestancerne, er fastlagt og beskrevet.

Milepæle

30. april	Opgave- og ansvarsfordeling er fastlagt og beskrevet.
30. september	Processer for den faglige styring er fastlagt og beskrevet.

Mål 10 B: Integreerede restanceforebyggende projekter

Alle SKATs forretningsområder skal i 2009 bidrage til at nå restancemålene bl.a. ved at sammentænke indsatser på tværs af organisationen. Dette er nødvendigt, fordi restanceudviklingen og dermed vilkårene for inddrivelsesarbejdet er afhængige af, at der samlet sættes fokus på den restanceforebyggende indsats på de områder, hvor SKAT har indflydelse på tilgangen af restancer.

Der gennemføres fem konkrete restanceforebyggende projekter, hvor dels Kundeservice og Inddrivelse er sammentænkt og dels indsats- og inddrivelsesarbejdet er sammentænkt. Projekterne forventes at være evalueret i foråret 2010.

Mål

Der er i løbet af 2009 gennemført fem integrerede projekter.
--

Milepæle

31. maj	Projektbeskrivelserne er godkendt i SKATs Produktionsdirektion og koncerngruppen Produktion og målinger.
31. december	Projekterne er gennemført.

Mål 10 C: Det landsdækkende Inddrivelsescenter

Inddrivelsescentret er en af de landsdækkende enheder i SKATs nye struktur. Som led i styrkelsen af inddrivelsesområdet er det i forbindelse med den nye struktur besluttet at udbygge det nuværende Inddrivelsescenter. Inddrivelsescentret skal dels varetage og videreudvikle de nuværende opgaver i centret dels deltage i arbejdet med at planlægge samlingen af inddrivelse af personrestancer, som skal overføres til centret. Erhvervsinddrivelse vil fortsat være en regional basisopgave, som skal sammentænkes med den regionale indsatsopgave.

På baggrund af erfaringerne fra Betalingscentret og det hidtidige Inddrivelsescenter forventes en mere effektiv organisering af inddrivelsesopgaven ved at samle personinddrivelsen. På sigt vil også Ét Fælles Inddrivessystem (EFI) sikre en betydeligt højere grad af effektivitet.

Der er tale om udvikling af inddrivelsesopgaven over flere år, hvor det overordnede mål er en bedre løsning af opgaverne og en forbedring af restancetallene. Samtidig skal der fokuseres på sikker drift, så de nødvendige ændringer foregår under hensyn til at undgå produktionstab.

SKAT arbejder således på en implementeringsplan, som viser sigtelinjen for en fuld udbygning af Inddrivelsescentret i 2013. De dele, der skal udføres i 2009, handler bl.a. om at sikre ensartet prioritering og ensartede processer i hele landet, herunder til forberedelse af EFI, udnytte de eksisterende kompetencer optimalt og tilføre og kompetenceudvikle yderligere årsværk til opgaven. SKAT skal også udarbejde endelig administrativ afskrivningsprocedure i henhold til ny lovgivning. Yderligere vil SKAT i overensstemmelse med indsatsstrategien arbejde på en mere offensiv pressedækning af inddrivelsesområdet.

I 2009 vil der være en række særlige fokusområder – underholdsbidrag, sagsomkostninger og studiegæld. Disse områder vurderes primært med henblik på inddrivelse, og hvor dette ikke er muligt, afskrivning eller eftergivelse. Et yderligere fokusområde er, at 80 pct. af de skyldnere, der

har en betalingsevne, afdrager på deres gæld ved aftale eller lønindeholdelse. Det er SKATs strategi, at alle skyldnere med betalingsevne skal være i proces. Det er dog et meget ambitiøst mål som følge af volumen i sagsmængden og behandling i flere it-systemer. Som følge heraf prioriteres de beløbsmæssigt største sager først. Som følge af strategien skal hele sagsmængden gennemgås hurtigst muligt, hvilket dog først kan færdiggøres i løbet af 2010.

Mål

Som led i SKATs nye struktur pr. 1. januar 2009 implementeres det landsdækkende Inddrivelsescenter for så vidt angår det faglige ansvar for personinddrivelsen i fuldt omfang inden udgangen af 2009. Det sker ved at

- Opgaver vedr. personrestancer svarende til 59.000 restanter overflyttes fra Region København og Region Nordsjælland til de øvrige regioner.
- Antallet af lønindeholdelser er øget med 10 pct. i forhold til 2008.
- Min. 80 pct. af alle personlige skyldnere med betalingsevne i personinddrivelsen afdrager på deres gæld ved aftale eller lønindeholdelse.
- Der er gennemført oprydning i de pr. 16. februar 2009 udsøgte ca. 4.000 bødekraav og taget endelig stilling til, hvilke krav der opfylder betingelserne for oversendelse til afsoning.
- Der er etableret og udmeldt en fast arbejdsprocedure for kvartalsvis oversendelse af sager til politiet med anmodning om afsoning, så ophobning af potentielle afsoningssager undgås fremadrettet. Proceduren skal sikre, at SKAT klargør og oversender alle sager, der opfylder betingelserne for afsoning, til politiet, så afsoning kan gennemføres, før afsoningsmulighed forældes.
- Restanceporteføljen af udsøgte krav vedr. underholdsbidrag (ekskl. udenlandske bidrag, der inddrives i Tønder) på over 200.000 kr. er gennemgået og vurderet med henblik på endelig afskrivning efter § 16 i lov om inddrivelse af offentlig gæld, og endelig afskrivning af disse krav er gennemført.
- Sagsbehandling af udsøgte sager vedr. studiegeældssager over 500.000 kr. med henblik på eftergivelse er afsluttet.
- Sagsomkostningerne på politikrav over 500.000 kr. er udsøgt med henblik på endelig maskinel afskrivning.

Milepæle

Ensartet styring og prioritering	
30. april	Inddrivelsen er opdelt i personinddrivelse og erhvervsinddrivelse fra ressourceplanlægning mv. til konkret opdeling af medarbejdere til enten personinddrivelse eller erhvervsinddrivelse.

30. april	Opgaver vedr. personrestancer svarende til 59.000 restanter overflyttes fra region København og Nordsjælland til de øvrige regioner for at opnå optimal udnyttelse af eksisterende kompetencer og understøtte større ensartethed. Herved sker der en 20 pct. koncentration af personinddrivelsen.
Lønindeholdelse	
1. januar	Der er gennemført en nulpunktsmåling på antallet af lønindeholdelser i 2008 på grundlag af eIndkomst-registeret.
31. december	Antallet af lønindeholdelser er i løbet af 2009 øget med 10 pct. i forhold til 2008.
Betalingssevne	
31. december	Mindst 80 pct. af alle personlige skyldnere med betalingssevne i personinddrivelsen afdrager på deres gæld ved aftale eller lønindeholdelse.
Bødeområdet	
31. juli	Der er etableret og udmeldt en fast arbejdsprocedure for kvartalsvis oversendelse af sager til politiet med anmodning om afsoning, så ophobning af potentielle afsoningssager undgås fremadrettet. Proceduren skal sikre, at SKAT klargør og oversender alle sager, der opfylder betingelserne for afsoning, til politiet, så afsoning kan gennemføres, før afsoningsmulighed forældes.
31. oktober	Der er gennemført oprydning i de pr. 16. februar 2009 udsøgte ca. 4.000 bødekraV og taget endelig stilling til, hvilke krav der opfylder betingelserne for oversendelse til afsoning.
Afskrivningsreform	
31. juli	De endelige retningslinier på baggrund af den pr. 1. januar 2009 vedtagne afskrivningsbestemmelse i § 16 i lov om inddrivelse af offentlig gæld er fastlagt og udmeldt til medarbejderne.
30. september	Der foreligger procesbeskrivelse for udsøgning af sager og tilrettelæggelse af gennemgang af sager vedr. debitor massen med henblik på afskrivning af underholdsbidrag på over 200.000 kr.
30. september	Der foreligger procesbeskrivelse for udsøgning af sager og tilrettelæggelse af gennemgang af studiegældssager over 500.000 kr. med henblik på eftergivelse.
30. september	Der foreligger procesbeskrivelse for udsøgning af sager og tilrettelæggelse af gennemgang af sager over 500.000 kr. vedr. sagsomkostninger på politikrav.

31. december	Restanceporteføljen af udsøgte krav vedr. underholdsbidrag på over 200.000 kr. er gennemgået og vurderet med henblik på endelig afskrivning efter § 16 i lov om inddrivelse af offentlig gæld, og endelig afskrivning af disse krav er gennemført.
31. december	Sagsbehandling af udsøgte sager vedr. studiegældssager med henblik på eftergivelse er afsluttet.
31. december	Sagsomkostningerne på politikrav over 500.000 kr. er udsøgt med henblik på endelig maskinel afskrivning.

Mål 10 D: Forbedret restancestatistik

SKATs Interne Revision har i 2008 konstateret et behov for en klarere belysning af restancesituationen, så det tydeligt fremgår, hvilke opgørelsesmetoder og elementer der bør indgå i de grundlæggende statistikker, så SKAT kan give et mere reelt billede af restanceudviklingen.

De hidtidige statistikker på restanceområdet har været belastet af, at data kommer fra flere forskellige systemer med forskellige opgørelsesmetoder. Samtidig har der været en høj grad af manuelt arbejde i opdateringen af data. Udfordringen ligger derfor i at finde en opgørelsesmetode, som samler data fra de forskellige systemer og gør dem sammenlignelige. Derudover stilles der krav om automatisk maskinel opdatering.

SKAT udarbejder derfor en ny restancestatistik, der giver et klart og entydigt billede af restanceudviklingen, hvorved det fremadrettet bliver muligt at gennemføre analyser, der samtidig ligger til grund for en forbedret styring, jf. også arbejdet med SKATs målhierarki (mål 9). En forbedret statistik vil sætte SKAT i stand til at reagere på udviklingen i tide og iværksætte tiltag på problemområder.

Mål

En ny restancestatistik er udarbejdet og implementeret pr. 31. august 2009.

Milepæle

31. marts	Der er udarbejdet et oplæg til en restancestatistik, som er godkendt i SKATs Produktionsdirektion.
31. august	Restancestatistikken er implementeret og kan opdateres maskinelt.

Mål 11: Udbredelse af indsatsstrategien

SKAT har som målsætning, at alle medarbejdere i 2010 betragter indsatsstrategien som den relevante faglige ramme, så alle kender, forstår og arbejder efter strategien.

Ved temperaturmålingen foretaget i november 2008 svarede 82 pct. af alle medarbejdere i SKAT, at de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad kender indsatsstrategien, mens 66 pct. angav, at de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad oplever indsatsstrategien som en relevant faglig ramme for deres arbejde.

Hvor hovedfokus hidtil har været på at udbrede indsatsstrategien til indsatsmedarbejderne, iværksættes i 2009 yderligere en række initiativer for at udbrede indsatsstrategien som den bærende strategi til alle.

Mål 11 A

Der er i løbet af de sidste to år sket en omfattende udrulning af indsatsstrategien over for medarbejdere beskæftiget med indsats. Udrulningen fortsætter i 2009, hvor der følges op på resultaterne fra 2008, herunder specielt evalueringsmøderne med medarbejderne. Der vil være særlig opmærksomhed om at udbrede indsatsstrategien til medarbejdere, der arbejder med kundeservice og inddrivelse.

Mål

Ved udgangen af 2009 har 95 pct. af alle medarbejdere, som har været involveret i et eller flere indsatsprojekter, i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad kendskab til indsatsstrategien.

Ved udgangen af 2009 ser 85 pct. af alle medarbejdere, som har været involveret i et eller flere indsatsprojekter, i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad indsatsstrategien som den relevante faglige ramme.

Milepæle

31. januar	Resultatet af temperaturmåling for 2008 foreligger.
30. november	Temperaturmåling for 2009 er gennemført.
31. januar 2010	Resultatet af temperaturmåling for 2009 foreligger.

Mål 11 B

I 2009 gennemføres en koordineret indsats med henblik på at forankre indsatsstrategien som den bærende strategi for alle i SKAT. Målet skal nås ved at gennemføre et forløb med fokus på kommunikation og forandringsledelse med henblik på at implementere den bærende strategi, så det sikres, at resultaterne forankres i organisationen.

Ved udgangen af 2009 har 90 pct. af alle medarbejdere i SKAT i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad kendskab til indsatsstrategien.

Ved udgangen af 2009 ser 70 pct. af alle medarbejdere i SKAT i meget høj grad, i høj

grad eller i nogen grad indsatsstrategien som den relevante faglige ramme.
--

Milepæle

31. januar	Resultatet af temperaturmåling for 2008 foreligger.
30. juni	Forløbet er gennemført for alle medarbejdere.
30. november	Temperaturmåling for 2009 er gennemført.
31. januar 2010	Resultatet af temperaturmåling for 2009 foreligger.

Mål 12: Udvikling af indsatsstrategiens tredje ben - holdningsbearbejdelse

SKAT er i gang med at finde det rette miks mellem indsatsstrategiens tre ben: Information og vejledning, kontrol samt holdningsbearbejdelse. Det tredje ben - holdningsbearbejdelse - er i vidt omfang en forudsætning for at effektivisere indsatsarbejdet ved at øge regelefterlevelsen blandt borgere og virksomheder.

SKAT har derfor behov for i de kommende år at blive klogere på, hvordan forskellige typer af holdningsbearbejdende aktiviteter påvirker skatteyderadfærden for herigennem at kvalificere SKATs beslutningsgrundlag for at iværksætte forskellige typer af aktiviteter.

I 2009 indledes arbejdet med at skabe overblik over, hvordan forskellige typer af holdningsbearbejdende aktiviteter kan anvendes. Resultaterne fra effektmålinger, compliancemålinger, kundetilfredshedsmålinger og indeksmålinger indgår i arbejdet. Delleverancer vil fx være kontrollerede, holdningsbearbejdende aktiviteter og bidrag til planlægning af indsatsplanen i det efterfølgende år. Der foretages i foråret 2010 en systematisk opsamling af erfaringer i forhold til de gennemførte aktiviteter med henblik på at opstille anbefalinger i forhold til fremtidige holdningsbearbejdende kampagner.

Mål

I 2009 gennemføres der mindst fire holdningsbearbejdende aktiviteter.

Milepæle

30. april	Der er fastlagt et undersøgelsesdesign for afdækning af kritiske faktorer i forbindelse med holdningsbearbejdende aktiviteter.
30. november	De første erfaringer fra de holdningsbearbejdende aktiviteter indgår i arbejdet med produktionsplanen for 2010.
31. december	Der er gennemført mindst fire holdningsbearbejdende aktiviteter. Planlægningen af aktiviteterne skal ske som led i planlægningen af de landsdækkende kampagner.

Implementering af ny struktur og attraktiv arbejdsplads

Mål 13: Ledelsesudvikling og medarbejderudvikling i ny, virtuel organisering – attraktiv arbejdsplads

God ledelse er en væsentlig faktor i forhold til medarbejdermotivation og udviklingen af en organisation og et væsentligt element i arbejdet hen mod en attraktiv arbejdsplads. Arbejdet med ledelsesudvikling og lederudvikling har særlig høj prioritet i 2009 som følge af organisationsændringen.

Det hidtidige arbejde med attraktiv arbejdsplads har især taget udgangspunkt i SOL-projektet (SKAT og Ledelse), der bl.a. havde til formål at få fastlagt, hvad SKAT forstår ved en attraktiv arbejdsplads. Herudover er der gennemført en lang række aktiviteter, der skal understøtte arbejdet med og opfattelsen af SKAT som en attraktiv arbejdsplads. Som eksempler kan nævnes koncepter for distancearbejde, fokus på nedbringelse af sygefraværet, arbejdet med arbejdsmiljø og forebyggelse af stress. Endvidere har der været anvendt ressourcer på at stille proceskonsulenter til rådighed for teambuilding og andre lokale udviklingsaktiviteter.

Arbejdet med ledelsesudvikling består i 2009 primært i implementering af en ledelsesudviklingsstrategi og tilbud om differentierede lederudviklingsprogrammer. Der er bl.a. fokus på lederroller og på udfordringerne med ledelse i en virtuel organisation, ligesom udrulningen af indsats for alle, jf. mål 11, bliver understøttet.

Mål

Ultimo 2009 viser målingen vedr. attraktive arbejdspladser i staten følgende udvikling vedr. spørgsmål om ledelse, medarbejderudvikling og arbejdspladsen (arbejds miljø):

- scoren for ledelse stiger til 3,85
- scoren for medarbejderudvikling stiger til 3,95
- scoren for arbejdspladsen (arbejds miljø) stiger til 4,0.

Alle målinger foretages på grundlag af en skala fra 1 til 5.

Milepæle

30. november	Målingen er gennemført.
31. januar 2010	Målingen er sammenlignet med den tilsvarende måling i 2008, og der er udarbejdet en sammenligningsrapport.

Mål 14 Optimering af SKATs processer, samling af postfunktionen

Dimensioneringen af støtteprocesserne i SKAT viser for de kommende år en betydelig nedgang i det forventede årsværksforbrug. For at SKAT kan leve op til forventningerne om at begrænse ressourceanvendelsen er det nødvendigt at optimere processer gennem effektivisering, forenkling og standardisering.

Der er derfor igangsat en analyse af SKATs postfunktion, hvor ønsket er at mindske ressourceforbruget på opgaven, samtidig med at man opretholder et godt serviceniveau over for kunder og medarbejdere og effektiviserer processerne, så opgaven løses bedst muligt. Det gode serviceniveau i forhold til såvel kunder som medarbejdere skal dokumenteres via opfølgninger på bedre og hurtigere overblik over status på sager via forhøjet scanningsprocent og færre fejl og øget kundetilfredshed på grund af højere datakvalitet. Som følge heraf forventes det også, at mængden af telefoniske opkald til opklaring af spørgsmål og tvivl vil falde.

Det forventes, at en samling af postfunktionen vil give en stordriftseffekt, men omfanget heraf kan ikke vurderes på nuværende tidspunkt. Modningsfasen skal således medvirke til at identificere mulighederne for at samle postopgaven. Projektet forventes afsluttet i 2010, hvorefter det skal implementeres.

Mål

Senest 30. september 2009 foreligger der en godkendt plan for, hvordan SAC fremover vil håndtere post for hele SKAT.
--

Milepæle

28. februar	Projekttoplæg er godkendt i SIP.
30. september	Projektbeskrivelse er godkendt i SIP.

Resultatkontraktens formelle rammer

Kontrakten indgås mellem Skatteministeriet (departementschefen) og SKAT (told- og skattedirektøren).

Det præciseres, at det kontraktlignende begreb, som anvendes i denne kontrakt, ikke er bindende i almindelig, juridisk forstand. Skatteministeren har stadig det sædvanlige parlamentariske ansvar, og gældende lovgivning og hjemmelskrav, budget- og bevillingsregler, overenskomster osv. skal følges, medmindre der er hjemmel til fravigelse.

Med kontrakten tilkendegives altså alene den ønskede fremtidige udvikling i SKATs aktiviteter inden for de vilkår, der politisk gives herfor. Det betyder, at ministeren fortsat kan tilbagekalde eller ændre kontrakten eller dele heraf i kraft af det almindelige over-/underordningsforhold. Det

indebærer samtidig, at der til enhver tid kan gøres sædvanlig politisk eller juridisk ansvar gældende for ministerens og/eller embedsmændenes opgavevaretagelse, herunder også forløbet af selve kontraktstyringen. Manglende opfyldelse af mål i kontrakten kan være omfattet af de almindelige sanktionsbestemmelser.

Direktørkontrakten for told- og skattedirektøren er vedlagt som bilag til denne resultatkontrakt. Målene i direktørkontrakten ligger meget tæt op ad resultatkontraktens mål. Begge kontrakter udformes i samarbejde mellem Skatteministeriet og SKATs Hovedcenter og godkendes og underskrives af departementschefen og told- og skattedirektøren.

Kontraktperiode og rapportering

Kontrakten træder i kraft den 1. januar 2009 og er gældende et år.

SKAT rapporterer om opfyldelsen af resultatkontrakten i årsrapporten for 2009. Desuden leveres en status til koncernledelsen efter drøftelse i koncerngruppen Produktion og målinger i maj og september 2009 og i februar 2010. I afrapporteringen redegøres der kort for status for mål og milepæle, herunder hvilke forholdsregler der tages fremadrettet, såfremt et mål eller en milepæl ikke nås til den aftalte tid.

Påtegning

København, den 23 april 2009

For Skatteministeriet



Peter Loft

For SKAT



Ole Kjær