

## Centralisering i regi af SKAT og ATP

I dette notat beskrives, hvordan ATP og SKAT kan organisere en centralisering af den objektive sagsbehandling. Det skal bemærkes, at der siden udarbejdelsen af notatet er foretaget en organisatorisk ændring på Skatteministeriets område, hvor Skatteministeriets departement og SKATs hovedcenter blev sammenlagt. Denne ændring er ikke afspejlet i notatet.

### ATP

ATP varetager i dag administrationen af ATP Livslang Pension, Lønmodtagernes Garantifond, LD, Feriekonto, Særlig Pensionsopsparing, AES, AER, Finansieringsbidrag, Pensionservice A/S (kommercielle opgaver), den supplerende førtidspension, Barsel.dk og skattnedslag for seniorer. Alle produkter er inden for pension eller sikring.

ATP har i alt 785 medarbejdere, hvoraf størstedelen er beskæftiget i den administrative forretning med kundebetjening, forretnings-, produkt- og IT-udvikling.

I en ATP model foreslås den objektive sagsbehandling varetaget i fx fem nationale sagsbehandlingscentre. ATP har ikke eksisterende kontorlokaler til centrene, men det vil være oplagt at placere et af centrene i Hillerød, hvor ATP er lokaliseret i dag. De resterende centre placeres ud fra et hensyn om at imødekomme rekrutteringsudfordringerne og tiltrække kvalificerede medarbejdere.

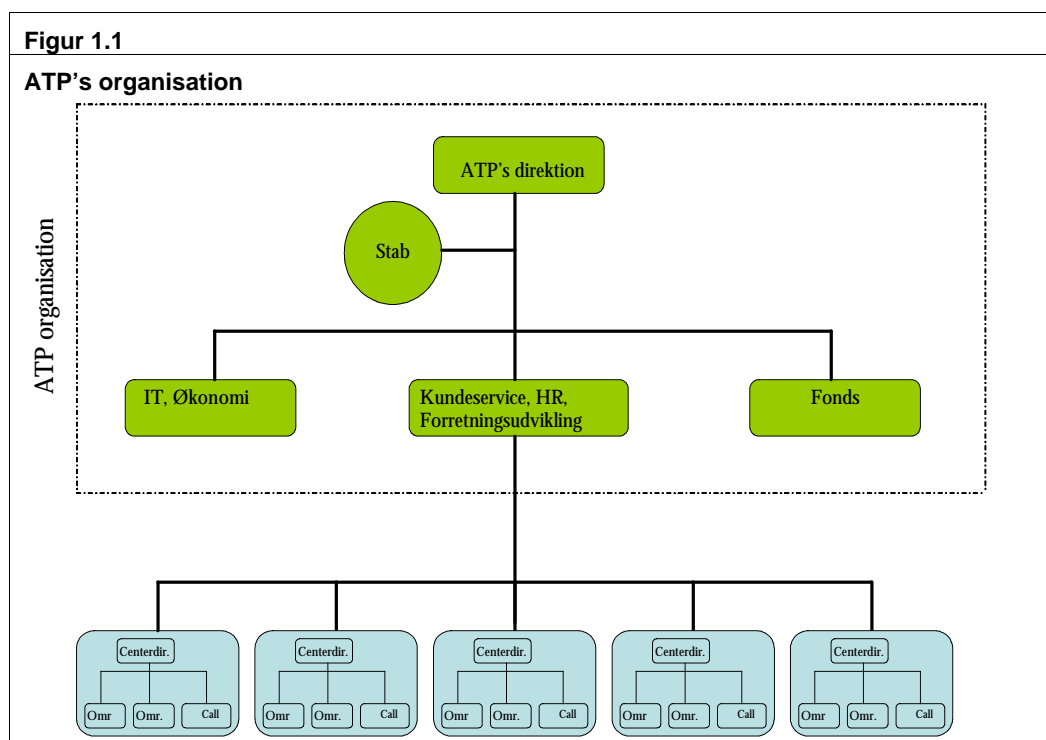
I hvert af de fem centre oprettes et kundecenter/call-center, der varetager 80-90 pct. af de telefoniske henvendelser samt lettere sagsbehandling på tværs af områderne. Der skal være tæt dialog imellem centrene med henblik på at udvikle best practice. Desuden vil det være naturligt at koordinere på tværs for at udnytte stordriftsfordele, klare spidsbelastninger og opnå synergi.

ATP benytter i dag en række systemer og stabsfunktioner, som også vil kunne benyttes i forhold til den objektive sagsbehandling. For eksempel har ATP en økonomistyringsmodel og et tidsregistreringssystem, der vil blive anvendt i alle centre med henblik på at foretage prisfastsættelser af alle ydelser. Formålet med dette er at finde costdriverne på sagsområderne og dermed skabe et grundlag for at optimere og forenkle sagsgangene.

Ved en centralisering af den objektive sagsbehandling vil de fem centre ligeledes vil blive servicere af ATPs eksisterende støttefunktioner i form af forretningsudvikling, økonomi, HR, presse, indkøb og koncernjura.

Det er vigtigt, at arbejdsopgaverne udlignes på tværs af centrene, og det skal ske samtidig med, at der fokuseres på effektiviteten i de enkelte centre. Der skal være aftalt samme niveau for kvalitets- og serviceniveau for udførelse af arbejdsopgaver og besvarelse af telefoner, så alle centre med kort varsel kan blive koblet på telefonerne.

Hvert center vil have en ledelsesgruppe, der består af en centerdirektør og en områdeansvarlig for hvert sagsområde samt en leder af et kundecenter. De fem centerdirektører refererer ind til en ansvarlig Kundeservicedirektør i ATP. Den overordnede ansvarlige er ATP's Forretningsdirektør (medlem af direktionen). Organisationsstrukturen fremgår af figur 1.1.



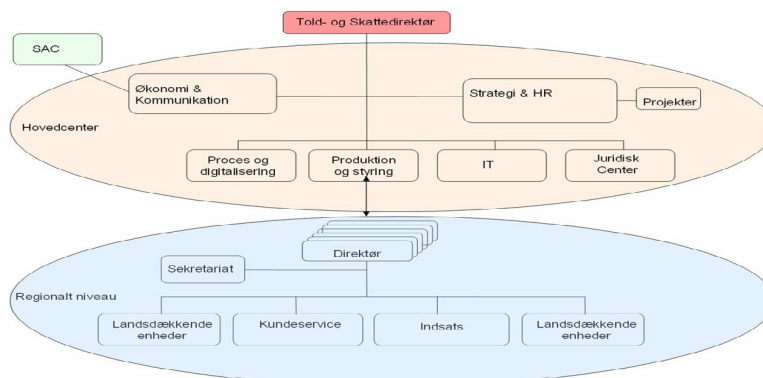
### SKAT

SKAT har en struktur med enheder placeret over hele landet, der vil kunne benyttes i forbindelse med centraliseringen af den objektive sagsbehandling.

SKAT er opdelt i et hovedcenter og seks regioner. Hovedcenteret har planlægnings-, styrings- og udviklingsopgaver samt centrale servicefunktioner vedrørende IT og intern administration. De seks regioner udfører den kunde-vendte drift, og er placeret i tredive skattecentre fordelt rundt i landet. Herudover er der bl.a. to kundecentre (person), et regnskabscenter og et betalingscenter. Centrene er organiseret som landsdækkende enheder i den regionale struktur. SKATs opbygning er illustreret i figur 1.2.

Figur 1.2

## SKATs organisation



SKAT har i alt 8.252 medarbejdere, hvoraf størstedelen er beskæftiget med den kundeorienterede drift i skattecentre.

SKAT administrerer mange og forskelligartede opgaver. Store dele af opgaveløsningen er ekspeditionspræget, hvor anmodninger, blanketter eller lignende ekspederes enten automatisk eller manuelt.

SKATs organisering og funktioner vil kunne indgå i opgaveløsningen af den objektive sagsbehandling. I øjeblikket gennemføres reduktioner af SKATs totale antal lejemaal, hvor der i forhold til de seneste opgørelser forventes opnået ledig kapacitet på lokaliteterne i eller omkring de større byer i Danmark. Denne ledige kapacitet vil evt. kunne benyttes til medarbejdere beskæftiget med objektiv sagsbehandling.

SKAT varetager i dag administrationen af en række forskellige forretningsområder – primært vedrørende beskatning. Forretningsmodellen for SKAT er bygget op omkring fire kerneprocesser:

1. Vejledning
2. Afregning
3. Indsats (bl.a. kontrol)
4. Inddrivelse

Denne model er primært opbygget ud fra hensynet til at kunne understøtte administrationen af økonomiske mellemværender mellem det offentlige og borgere og

virksomheder. Hovedprincippet er, at der i videst muligt omfang anvendes fælles organisatoriske elementer (call-center, betalingscenter, regnskabscenter, sagsbehandlingscentre), samt fælles it-understøttelse på tværs af de forskellige forretningsområder.

Ved en centralisering af den objektive sagsbehandling vil dele af opgaven kunne integreres i SKATs basisorganisation i forhold til de fire ovennævnte kerneprocesser.

- Vejledningsopgaven etableres i et eksisterende kundecenter
- Inddrivelsesopgaven etableres i inddrivelsescenteret
- Efterkontrol af udbetaling vil enten ske i enheden, der håndterer datamodtagelsen eller blive integreret i SKATs basisorganisation.
- Afregningsopgaven opdeles i henholdsvis datamodtagelse og afregning hvor datamodtagelse modtager og indberetter oplysninger der danner grundlag for udbetalingen, mens afregning gennemfører udbetaling til borgeren. Afregning vil blive placeret i et eksisterende regnskabscenter, mens datamodtagelse etableres som en enhed i SKAT.

Organiseringen og den fysiske placering af datamodtagelse og efterkontrol etableres, så der er sammenhæng mellem mulighederne for at oparbejde et effektivt fagligt miljø og mulighederne for rekruttering til opgaverne. Datamodtagelse vil fx kunne opbygges som et landsdækkende center med effektive, standardiserede processer efter samme model som f.eks. SKATs Betalingscenter.

Sagsbehandlingscenteret vil som udgangspunkt blive placeret 5 steder i landet med en forventet koncentration omkring de større byer. Antallet af centre og placering af disse vil dog, i kraft af SKATs regionale struktur, være fleksibel. Den endelige beslutning herom skal tages på baggrund af mobilitetsanalyse i forhold til de nuværende kommunale medarbejdere.

Det overordnede ansvar for opgaveløsningen – såvel den driftsmæssige opfyldelse af området som det budgetmæssige ansvar – vil ligge hos Told- og Skattedirektøren. Der vil inden for denne ramme være mulighed for at arbejde med modeller, hvor opgaven løses af et "Ydelsescenter" i SKAT, men med fuld bevarelse af synergien ved integrationen i SKAT. Dette gøres i dag med fx Spillemyndigheden og Ankecenteret på skatteområdet.