



**SKATTEMINISTERIET**

j.nr. 2010-080-0093

Dato : 13. april 2011

Til

Folketingets Skatteudvalg

Hermed sendes kvartalsrapport om den aktuelle situation i SKAT, 3. kvartal 2010.

Peter Christensen

/Karsten Juncher

1. Indledning .....	1
2. Kontakten med borgere og virksomheder .....	1
2.1. Antal sager og sagsbehandlingstider .....	1
Bindende svar .....	1
2.2. Ankenævn .....	2
Skatteankenævn .....	2
Vurderingsankenævn .....	5
Motorankenævn .....	9
2.3 Elektroniske henvendelser og svartider .....	12
2.4 Forskud 2011 .....	14
2.5 Vejledning og kontrol, Indsats .....	15
Virksomhedernes syn på SKAT og skattesystemet .....	15
Landsdækkende indsatsprojekter .....	18
Hovedaktionærtransaktioner .....	18
– Narkotikaprækursorer .....	19
Økonomisk kriminalitet .....	20
Operation ”Money Transfer” .....	20
Store selskaber .....	21
– Øget samarbejde (Enhanced Relationships) .....	21
Restancer .....	23
Restancer vedrørende skatter og afgifter .....	25
Øvrige restancer .....	28
Kommunale restancer .....	29
Lønindeholdelser .....	32
3. Interne forhold .....	33
<i>Personaleforhold, tilgang, afgang, status samt sygefravær</i> .....	33
Arbejdskulturprojektet .....	34
Personalepolitik .....	34
Ledelse og lederundersøgelse .....	35
Status på ny struktur .....	35
4. Systemmodernisering .....	35

## 1. Indledning

Denne kvartalsrapport dækker 3. kvartal 2010. Rapporten er en opfølgning på kvartalsrapporten for 2. kvartal 2010, jf. SAU alm. del - [Bilag 68](#) (2010-11).

Rapporten er bygget op på samme måde som de seneste rapporter. Således gøres der rede for de kundevedtede resultater i 3. kvartal 2010. Herudover beskrives nogle af de initiativer, som i årene fremover skal bidrage til udviklingen af SKAT.

Af de væsentligste kundevedtede resultater i 3. kvartal 2010 kan nævnes:

- Restancerne vedrørende skatter og afgifter er steget fra 2. til 3. kvartal 2010
- De øvrige restancer har udvist en beskeden stigning fra 2. til 3. kvartal 2010

Disse punkter beskrives nærmere i denne kvartalsrapport.

Rapporten indeholder også resultatet af en undersøgelse af virksomhedernes holdning til SKAT og skattesystemet.

## 2. Kontakten med borgere og virksomheder

### 2.1. Antal sager og sagsbehandlingstider

En del af SKATs produktion består i at sagsbehandle konkrete henvendelser fra borgere og virksomheder. De antalsmæssigt tungeste områder ud over bindende svar er de administrative afgørelser vedrørende henholdsvis lønmodtagere, erhvervsdrivende, selskaber, afgifter og moms, samt afgørelser vedrørende omstrukturering, omkostningsgodtgørelse og toldområdet.

SKAT har i 3. kvartal 2010 behandlet 13.876 henvendelser/sager.

Fristen vedrørende 90 pct. afsluttede sager indenfor 90 dage blev i 3. kvartal overholdt i 78 pct. af henvendelserne/sagerne.

Af de i alt 39.422 henvendelser/sager, som blev behandlet i de første 3 kvartaler af 2010, blev 80 pct. afsluttet indenfor 90 dages fristen.

### *Bindende svar*

Der er i alt afsluttet 1.077 bindende svar i 3. kvartal 2010.

Heraf er 90 pct. afsluttet indenfor den overordnede 90-dages frist.

SKAT har som målsætning, at ukomplicerede, fuldt oplyste anmodninger om bindende svar skal være besvaret indenfor 30 dage fra modtagelsen af det korrekte gebyr. Hver anmodning registreres i forbindelse med visiteringen efter sagens kompleksitet.

Der er i alt afsluttet 40 ukomplicerede, fuldt oplyste sager indenfor 30 dage i 3. kvartal 2010 med en målopfyldelse på 90 pct.

Skatterådet har i 3. kvartal 2010 afholdt 2 møder. Skatterådet har på disse møder truffet afgørelse i 74 anmodninger om bindende svar. 9 sager er behandlet indenfor 90 dage, hvilket svarer til, at 12 pct. af sagerne er behandlet indenfor 90 dage.

## 2.2. Ankenævn

Den 1. juli 2010 begyndte en ny nævnsperiode. Nævnsmedlemmer er udnævnt af ankechefen efter bemyndigelse fra skatteministeren. Kommunerne har indstillet medlemmerne til skatte- og vurderingsankenævnene. Organisationerne i bilbranchen har indstillet medlemmerne til motorankenævnene.

### Skatteankenævn

Sagsantal opgøres pr. klage – uanset antal indkomstår og antal sagsemner.

Den 1. januar 2010 var der en beholdning i skatteankenævnene på ca. 1.600 sager. Den 30. september 2010 var beholdningen på ca. 1.575 sager.

Nedenstående figur 1 viser udviklingen i skatteankenævnenes beholdning af sager:

Figur 1



*Tilgangen af sager*

I perioden 1. januar til 30. september 2010 har der været en tilgang af sager på 1.344 fordelt med 408 i første kvartal, 404 i andet kvartal og 532 i tredje kvartal. I nedenstående tabel 1 er tilgangen af sager i skatteankenævnene i perioden 1. januar til 30. september i 2008, 2009 og 2010 taget med:

Tabel 1

<b>Tilgang i skatteankenævnene</b>			
	<u>1/1-30/9 2008</u>	<u>1/1-30/9 2009</u>	<u>1/1-30/9 2010</u>
Antal sager	1.935	1.583	1.344

De 1.344 sager, skatteankenævnene har modtaget fra 1. januar til 30. september 2010, fordeler sig på hovedområder således:

<b>Hovedområde</b>	<b>Andel</b>
Skatteansættelsen.....	79,3 pct.
SKATs afslag på genoptagelse.....	7,9 pct.
Bindende svar.....	4,1 pct.
Forskudsopgørelse.....	3,1 pct.
Genoptagelse af et skatteankenævns tidligere afgørelse...	2,6 pct.
Øvrige.....	3,0 pct.
I alt.....	100,0 pct.

*Afgangen af sager*

Skatteankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 afsluttet 1.367 sager, fordelt med 538 i første kvartal, 557 i andet kvartal og 272 i tredje kvartal. Af de afsluttede sager er 132 tilbagekaldt og 1.235 er afgjort af nævnene. Fordelingen af udfaldet af de sager, som er afgjort af nævnene, fremgår af nedenstående tabel 2:

Tabel 2

<b>Procentfordeling af udfaldet af sagerne i skatteankenævnene</b>			
	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>1/1-30/9 2010</u>
Fuldt medhold	18 pct.	24 pct.	15,0 pct.
Delvist medhold	25 pct.	19 pct.	18,3 pct.
Stadfæstelse	51 pct.	49 pct.	60,3 pct.
Skærpeelse	2 pct.	2 pct.	2,3 pct.
Anden afgørelse*	4 pct.	6 pct.	4,1 pct.
Afgjorte sager i alt	100 pct.	100 pct.	100,0 pct.

\*) Under "Anden afgørelse" er medtaget afviste sager, afslag på genoptagelse o.l.

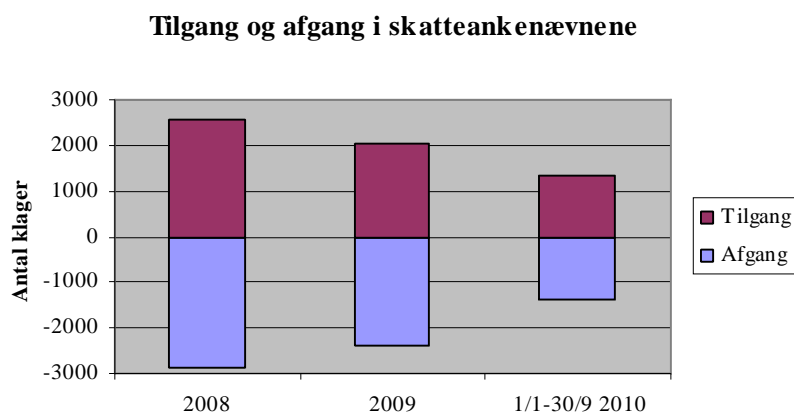
De afsluttede sager i perioden 1. januar til 30. september 2010 er inddelt i 29 emnegrupper. De 10 største af disse emnegrupper har været:

Tabel 3

<b>De 10 største emnegrupper i perioden 1. januar til 30. september 2010:</b>	
<u>Emnegruppe</u>	<u>Andel af afsluttede sager</u>
1. Kommanditselskaber	13,2 pct.
2. Ejendomsavance	10,6 pct.
3. Løn, feriepenge og anden indkomst	7,4 pct.
4. Ligningsmæssige fradrag	6,2 pct.
5. Beskatning af godtgørelse for rejse- og opholdsudgifter	6,1 pct.
6. Beskatning af løn/vederlag og udlodning/udbytte	5,6 pct.
7. Driftsomkostninger	5,4 pct.
8. Frie goder, herunder bil og bolig	5,3 pct.
9. Regnskabstilsidesættelse og skøn	4,9 pct.
10. Skattepligt og dobbeltbeskatning	4,8 pct.

Tilgang og afgang i skatteankenævnene i henholdsvis 2008, 2009 og perioden 1. januar til 30. september 2010 fremgår af nedenstående figur 2:

Figur 2



### Sagsbehandlingstid

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid på afsluttede sager i skatteankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 været 8,3 måneder (opgjort eksklusive tilbagekaldte sager og eksklusive sager, der har været berostillet<sup>1</sup>). Sagsbehandlingstiden er opgjort som det antal måneder, der forløber, fra sagen er modtaget i ankenævnssekretariatet, til der er truffet afgørelse af nævnet.

### Vurderingsankenævn

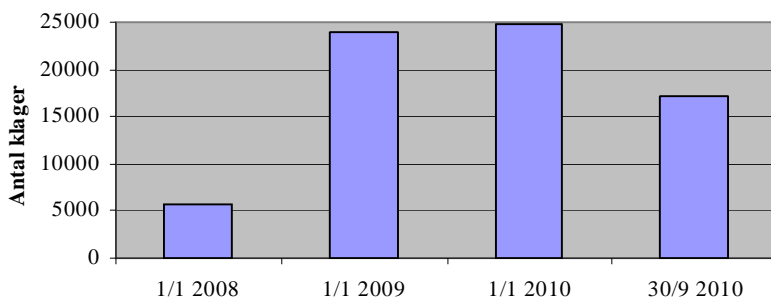
I kvartalsrapporter for tidligere år har oplysninger om vurderingssagerne været opdelt i to hovedafsnit, således at sager vedrørende fradrag for forbedringer i grundværdi (FFF-sager) blev oplyst særskilt, mens alle andre sagstyper var med under ”ordinære” sager. Dette er ændret i 2010, idet tallene nu oplyses samlet for alle sagstyper, dog således, at der i de enkelte underafsnit sker specifikation på de to hovedområder.

### Beholdning

Den 1. januar 2010 var der en beholdning i vurderingsankenævnene på ca. 24.750 sager<sup>2</sup>. Den 30. september 2010 var beholdningen på ca. 17.050 sager. Nedenstående figur 3 viser udviklingen i vurderingsankenævnenes beholdning af sager:

Figur 3

#### Beholdningsstørrelse i vurderingsankenævnene



<sup>1</sup> I statistikken berostilles sager, når de afventer enten rapport vedr. syn og skøn eller udfaldet af en sag ved domstolene, i Landsskatteretten eller i et andet ankenævn.

<sup>2</sup> Primotallet vedr. ”ordinære” vurderingssager er reguleret med ca. +200 sager i forhold til den oplyste ultimobeholdning i statusrapporten efter 4. kvartal 2009.

Beholdningen opdelt på hovedområderne ”ordinære” vurderingssager og sager vedr. fradrag for forbedringer i grundværdi (FFF-sager) fremgår af nedenstående tabel 4:

Tabel 4

<b>Vurderingsankenævnenes beholdning fordelt på hovedområder</b>	
<b><u>Hovedområde</u></b>	<b><u>Beholdning 30. september 2010</u></b>
”Ordinære” vurderingssager	12.375
FFF-sager	4.675
I alt	17.050

Hovedområderne kan yderligere specificeres således:

Tabel 5

<b>Specifikation af vurderingsankenævnenes beholdning</b>	
<b><u>”Ordinære” vurderingssager</u></b>	<b><u>Beholdning 30. september 2010</u></b>
Vurderingsår 2009	1.850
Vurderingsår 2008	5.650
Vurderingsår 2007	3.975
Vurderingsår 2006	750
Andre	150
I alt	12.375
<b><u>FFF-sager</u></b>	
Bolig og andelsboligforeninger	2.825
Udstykninger i private parceller	1.850
I alt	4.675



*Tilgang af sager*

I perioden 1. januar til 30. september 2010 har der været en tilgang af sager på 3.311 fordelt med 739 i første kvartal, 905 i andet kvartal og 1.667 i tredje kvartal. Tilgangen opdelt på hovedområder fremgår af nedenstående tabel 6:

Tabel 6

<b>Specifikation af vurderingsankenævnenes tilgang</b>	
<b><u>Hovedområde</u></b>	<b><u>Tilgang 1/1-30/9 2010</u></b>
"Ordinære" vurderingssager	2.701
FFF-sager	610
I alt	3.311

Knap 1.950 af de tilgåede "ordinære" vurderingssager vedrører 2009-vurderingen.

*Afgangen af sager*

Vurderingsankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 afsluttet 11.034 sager, fordelt med 3.420 i første kvartal, 4.640 i andet kvartal og 2.974 i tredje kvartal. Afgangen opdelt på hovedområder fremgår af tabel 7:

Tabel 7

<b>Specifikation af vurderingsankenævnenes afgang</b>	
<b><u>Hovedområde</u></b>	<b><u>Afgang 1/1-30/9 2010</u></b>
"Ordinære" vurderingssager	10.156
FFF-sager	878
I alt	11.034

Af de 11.034 afsluttede sager er 2.213 tilbagekaldt og 8.821 er afgjort af nævne. Fordelingen af udfaldet af de sager, som er afgjort, fremgår af tabel 8:

Tabel 8

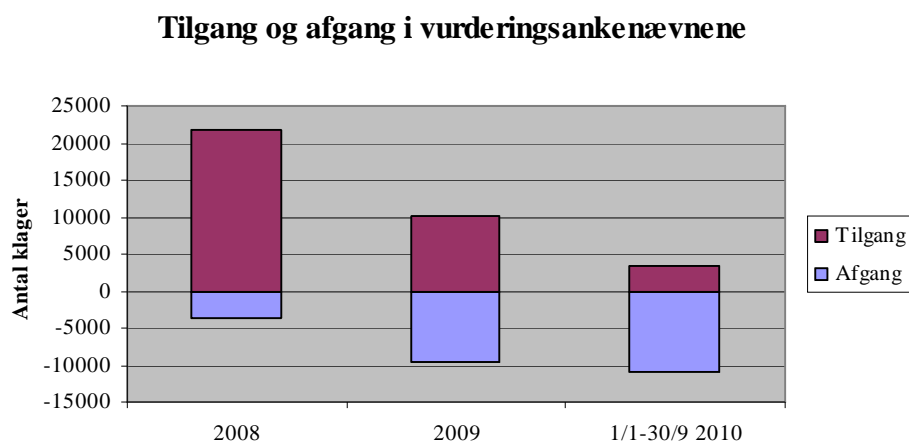
<b>Procentfordeling af udfaldet af sager i vurderingsankenævnene</b>			
	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2009</u></b>	<b><u>1/1-30/9 2010</u></b>
Fuldt eller delvist medhold	43 pct.	47 pct.	48 pct.
Stadfæstelse	40 pct.	44 pct.	48 pct.
Skærpelse	6 pct.	2 pct.	2 pct.
Anden afgørelse*	11 pct.	7 pct.	2 pct.
Afgjorte sager i alt	100 pct.	100 pct.	100 pct.

\*) Under "Anden afgørelse" er medtaget afviste sager, afslag på genoptagelse o.l.

I de ”ordinære” vurderingssager har 44 pct. fået fuldt eller delvist medhold, mens det i FFF-sagerne er godt 80 pct., der har fået fuldt eller delvist medhold i perioden 1. januar til 30. september 2010. Det antages, at årsagen til den høje medholdsprocent i FFF-sagerne er, at praksis på området er blevet mere afklaret ved kendelser fra Landsskatteretten og domstolene.

Tilgang og afgang i vurderingsankenævnene i henholdsvis 2008, 2009 og 1. januar til 30. september 2010 fremgår af nedenstående figur 4:

Figur 4



#### *Klager over 2007-vurderingen*

Som tidligere oplyst i bl.a. kvartalsrapporten for 1. kvartal 2010, SAU alm. del Bilag 246 (2009/10) har vurderingsankenævnene haft en ekstraordinær stor tilgang af klager over 2007-vurderingen. Medio april 2009 blev der etableret tre midlertidige ankenævnssekretariater med tilsammen 56 årsværk.

De midlertidige ankenævnssekretariater har alene til opgave at forberede 2007-sager til vurderingsankenævnene, og de øvrige ankenævnssekretariater har herefter koncentreret sig om behandling af klager over andre vurderinger end 2007-vurderingen og FFF-sager.

Beholdningen af uafsluttede klager over 2007-vurderingen er faldet fra ca. 11.375 sager pr. 1. januar 2010 til ca. 3.975 sager pr. 30. september 2010. Der er således afsluttet ca. 7.400 2007-sager i perioden 1. januar til 30. september 2010.

Som følge af, at ejendomsvurderingerne for 2009 i nogle områder er faldet markant, er det muligt, at nogle af 2007-klagerne ikke længere er relevante. Der er derfor blevet rettet telefonisk kontakt til en række klager for at undersøge, om de kunne være interesserede i at tilbagekalde klagen til vurderingsankenævnet. I

alt er der i perioden 1. januar til 30. september 2010 tilbagekaldt 1.903 klager over 2007-vurderingen. I hele 2009 var antallet 563.

#### *Sager om fradrag for forbedringer (FFF-sager)*

Som nævnt i tidligere kvartalsrapporter har SKAT primo 2010 for et år udlånt 10 medarbejdere til ankenævnssekretariatene, som udelukkende skal arbejde med FFF-sager. Endvidere blev der i 2009 iværksat undervisningsaktiviteter på området og etableret et tæt samarbejde mellem sekretariatene. Det forventedes derfor, at der i 2010 kunne afsluttes en del flere FFF-sager end i de foregående år.

Beholdningen af FFF-sager er faldet med knap 275 i perioden 1. januar til 30. september 2010. I hele 2010 er der blevet afsluttet 1.759 FFF-sager (556 sager omhandlende storparceller og 1.203 sager omhandlende udstykninger i private parceller), hvilket er mere end en fordobling i forhold til 2009, hvor der blev afsluttet 732 FFF-sager (155 sager omhandlende storparceller og 577 sager omhandlende udstykninger i private parceller). Beholdningen af FFF-sager er faldet med knap 850 i perioden 1. januar til 31. december 2010.

I forbindelse med finansloven er det besluttet, at der i 2011 skal tilføres 24 årsværk til området med forberedelse af FFF-sager til vurderingsankenævnene.

#### *Sagsbehandlingstid*

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid på afsluttede sager i vurderingsankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 været 18,0 måneder for "ordinære" vurderingssager og 26,4 måneder for FFF-sager (opgjort eksklusiv tilbagekaldte sager og eksklusiv sager, der har været berostillede<sup>3</sup>). Sagsbehandlingstiden er opgjort som det antal måneder, der forløber, fra sagen er modtaget i ankenævnssekretariatet (fra SKAT), til der er truffet afgørelse af nævnet.

#### *Besigtigelser*

Der er i perioden sket besigtigelse af ejendomme i gennemsnitligt 16 pct. af de afsluttede "ordinære" vurderingssager.

#### *Motorankenævn*

##### *Beholdningen af sager*

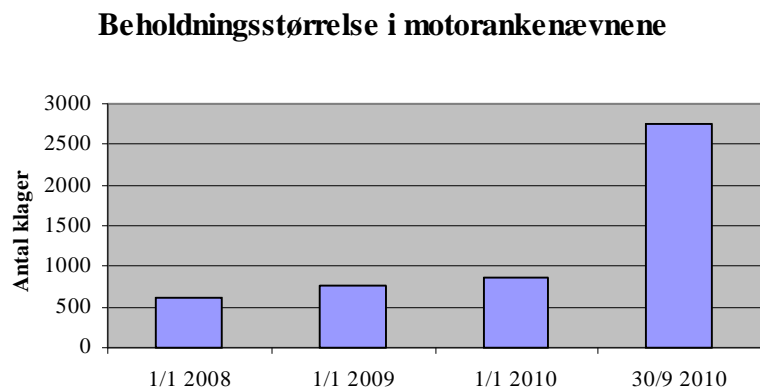
Den 1. januar 2010 var der en beholdning af sager i motorankenævnen på godt 850. Den 30. september 2010 var beholdningen på ca. 2.750 sager.

Nedenstående figur 5 viser udviklingen i motorankenævnens beholdning:

---

<sup>3</sup> I statistikken berostilles sager, når de afventer udfaldet af en sag enten ved domstolene, i Landskatteretten eller i et ankenævn.

Figur 5



### Tilgang af sager

I perioden 1. januar til 30. september 2010 har der været en tilgang af sager i motorankenævne på 2.684, fordelt med 267 i første kvartal, 456 i andet kvartal og 1.961 i tredje kvartal.

I nedenstående tabel 9 er medtaget tilgangen af sager i motorankenævne i perioden 1. januar til 30. september i 2008, 2009 og 2010:

Tabel 9

<b>Tilgang i motorankenævne</b>			
	<u>1/1-30/9 2008</u>	<u>1/1-30/9 2009</u>	<u>1/1-30/9 2010</u>
Antal sager	1.067	911	2.684

Tilgangen i 2010 er stor i forhold til tidligere år og hænger sammen med et kontrolprojekt i SKAT vedrørende eksport af biler, som har medført klager over ca. 2.000 køretøjers værdiansættelser.

Tilgangen i perioden 1. januar til 30. september 2010 fordeler sig på hovedområder således:

Tabel 10

<b>Tilgang fordelt på hovedområder</b>	
<u>Hovedområde</u>	<u>Andel</u>
Sager vedr. afgiftspligtig værdi (import m.m.)	22 pct.
Sager vedr. godtgørelse af afgift (eksport)	78 pct.
I alt	100 pct.

### *Flytning af sager mellem nævn*

Med virkning fra 1. juli 2010 er der i forretningsordenen for skatteankenævn, vurderingsankenævn, fælles skatteankenævn og motorankenævn indført en bestemmelse, der giver mulighed for, at flytte sager til behandling i et andet motorankenævn, hvis der er store forskelle i mængden af sager i motorankenævnene. Denne nye bestemmelse er benyttet i perioden 1. juli til 30. september 2010, og der er således flyttet 65 sager.

### *Afgangen af sager*

Motorankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 afsluttet 780 sager, fordelt med 293 i første kvartal, 276 i andet kvartal og 211 i tredje kvartal.

Af de afsluttede sager er 42 tilbagekaldt, og 738 er afgjort af nævnene. Fordelingen af udfaldet af de sager, som er afgjort af nævnene, fremgår af nedenstående tabel 11:

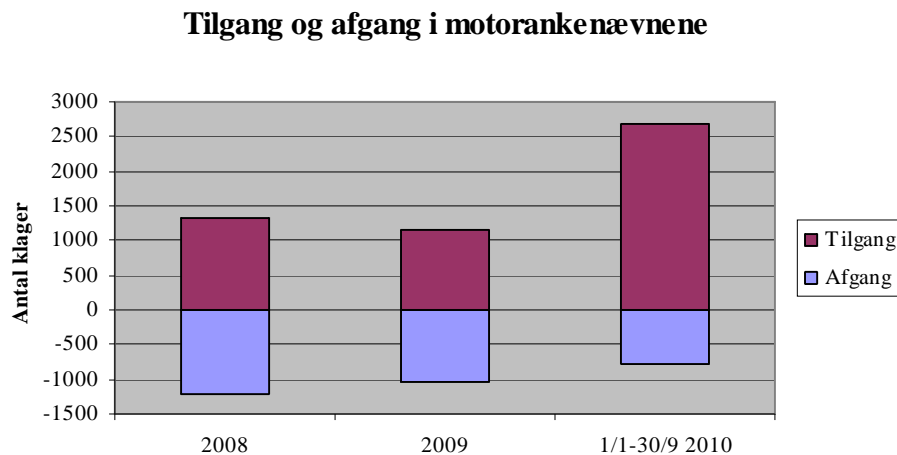
*Tabel 11*

<b>Procentfordeling af udfaldet af sagerne i motorankenævnene</b>			
	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2009</u></b>	<b><u>1/1-30/9 2010</u></b>
Fuldt eller delvist medhold	56 pct.	62 pct.	60 pct.
Stadfæstelse	41 pct.	33 pct.	35 pct.
Skærkelse	1 pct.	2 pct.	3 pct.
Anden afgørelse*	2 pct.	3 pct.	2 pct.
Afgjorte sager i alt	100 pct.	100 pct.	100 pct.

*\*) Under "Anden afgørelse" er medtaget afviste sager, afslag på genoptagelse o.l.*

Tilgang og afgang i motorankenævnene henholdsvis i årene 2008, 2009 og perioden 1. januar til 30. september 2010 fremgår af nedenstående figur 6:

*Figur 6*



### *Sagsbehandlingstid*

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid på afsluttede sager i motorankenævnene har i perioden 1. januar til 30. september 2010 været 8,7 måneder (opgjort eksklusive tilbagekaldte sager og eksklusive sager, der har været berostillede<sup>4</sup>). Sagsbehandlingstiden er opgjort som det antal måneder, der forløber, fra sagen er modtaget i sekretariatet (fra SKAT), til der er truffet afgørelse af nævnet.

### *2.3 Elektroniske henvendelser og svartider*

#### *Kundetilfredshed*

Udviklingen i SKATs kundetilfredshed i 3. kvartal 2010 sammenlignet med samme kvartal 2009 er illustreret nedenfor i tabel 12, for henholdsvis www.skat.dk, e-mail, telefon og TastSelv. Kundetilfredsheden måles ved en stikprøve, som foretages blandt de borgere, virksomheder og rådgivere, der kontakter SKAT. På en skala fra 1 til 5 angiver værdien 1 ”meget utilfreds” og 5 ”meget tilfreds”.

*Tabel 12*

#### **Gennemsnitlig tilfredshed for 3. kvartal 2009 og 2010 for de respektive kanaler:**

<b>Kanal</b>	<b>3. kvartal 2009 (gns.)</b>	<b>3. kvartal 2010 (gns.)</b>
<b>skat.dk</b>	3,48	3,17
<b>e-mail</b>	3,61	3,39
<b>Telefon</b>	3,87	3,66
<b>TastSelv</b>	3,72	3,37

Som det fremgår af tabellen er kundetilfredsheden faldet på alle 4 kanaler i forhold til sidste år. Hvis man sammenligner tallene for 3. kvartal 2010 med tallene for 2. kvartal 2010 (hhv. 3,29, 3,32, 3,59 og 3,52), fremgår det, at kundetilfredsheden med hensyn til e-mail og telefoni er steget lidt i forhold til 2. kvartal 2010, mens den er faldet yderligere med hensyn til skat.dk og TastSelv.

Stigningen i kundetilfredsheden m.h.t. e-mail og telefoni skyldes formentlig den kraftigt øgede fokus på disse områder, jfr. redegørelsen om de igangværende tiltag i rapporten for 2. kvartal 2010, jf. SAU alm. del. – Bilag 68 (2010-11), som allerede i et vist omfang har ført til kortere ventetider.

<sup>4</sup> I statistikken berostilles sager, når de afventer udfaldet af en sag enten ved domstolene, i Lands-skatte retten eller i et ankenævn.

Det yderligere fald i kundetilfredsheden m.h.t. TastSelv skyldes formodentlig de fortsatte problemer med TastSelv Erhverv.

Den stadig faldende kundetilfredshed m.h.t. skat.dk har bevirket, at der er blevet etableret en særlig projektgruppe med det formål at optimere hjemmesiden.

En optimering betyder, at borgere og virksomheder kan finde, hvad de søger på skat.dk i langt højere grad, end de kan i dag. Ifølge SKATs kanalstrategi er skat.dk den vigtigste kanal, når kunderne henvender sig til SKAT, og derfor skal endnu flere borgere og virksomheder kunne finde svar på hjemmesiden.

Opgaven på kort sigt løses ved at iværksætte initiativer, så skat.dk kan være med til at lette presset på telefonerne og e-mailen. Alt for ofte ender et besøg på skat.dk i en opringning eller en e-mail til SKAT.

Opgaven er derfor:

1. At identificere, hvilke initiativer SKAT på kort sigt kan sætte i værk for at hjælpe borgere og virksomheder til at finde, hvad de søger på SKATs hjemmeside, og dermed minimere kundehenvendelserne.
2. At identificere, hvilke initiativer der på langt sigt er nødvendige for at gøre skat.dk til det sted, hvor borgere og virksomheder finder information.

Fokus vil primært være på indholdsdelen på skat.dk. Men ofte kan indhold og form ikke adskilles, og projektgruppen kigger derfor også på den tekniske platform, på informationsarkitektur og på brugervenlighed, når det er nødvendigt. Det er overvejende sandsynligt, at der skal findes alternative veje på hjemmesiden til at vejlede både generelt og i forhold til SKATs selvbetjeningsunivers.

#### *Elektroniske henvendelser og svartider*

SKATs mål på årsbasis er at besvare 80 pct. af alle e-mails inden for fem dage.

I 3. kvartal i 2010 er i gennemsnit ca. 63 pct. blevet besvaret inden for fem dage (mod ca. 57 pct. i 2. kvartal 2010). I 3. kvartal 2009 blev der i gennemsnit besvaret ca. 76 pct. inden for fem dage. Der er således fremgang at spore fra 2. til 3. kvartal 2010, om end SKAT stadig er et pænt stykke fra 2009 tallene.

SKAT modtog i 3. kvartal 2010 i alt 85.966 elektroniske henvendelser (e-mail og fax), mod 74.647 henvendelser i samme kvartal 2009.

SKAT har i de første 3 kvartaler af 2010 modtaget næsten 40.000 flere henvendelser end i samme periode sidste år.

Samtidig har SKAT besvaret over 43.000 henvendelser mere i de første 3. kvartaler af 2010 end i 2009. Det øgede antal henvendelser har påvirket overholdelse af tidsfristen negativt.

#### 2.4 Forskud 2011

Forskud 2011 blev sat i drift den 3. november 2010, hvor ca. 4,7 mio. forskudsopgørelser blev gjort tilgængelige for borgerne i deres skattemappe. Der er herudover udsendt ca. 400.000 forskudsopgørelser med posten – fordelt over en periode på 3 uger. Ca. 80.000 af disse udsendelser skyldes aktivt tilvalg fra borgernes side, de resterende ca. 320.000 udsendelser fandt sted, fordi der fulgte et indbetalingskort med opgørelsen.

I den første uge forløb den digitale selvbetjening således:

- 590.000 visninger af forskudsopgørelsen mod 1.078.000 visninger i samme periode sidste år
- 67.200 ændringer af forskudsopgørelsen mod 104.900 ændringer i samme periode sidste år

Adgangen til TastSelv via skat.dk kan i år ske både via NemID og TastSelv-koden.

Der har i år ikke været det samme behov for at se og/eller ændre forskudsopgørelsen. Det skyldes, at der i modsætning til forskudsopgørelsen for 2010 ikke er implementeret de store lovændringer, hvor der bl.a. skete implementering af skattereformen 2.0. Samtidigt var der meget stor interesse fra pressens side for forskud 2010.

I forbindelse med forskudsopgørelsen 2011 har SKAT valgt at udskyde annonsekampagne og udsendelse af mails og SMS'er et par dage for at undgå, at borgerne går ind for at se forskudsopgørelsen, samtidig med at der åbnes for at ændre den via TastSelv Borger. Det har betydet, at der – i modsætning til sidste år – ikke har været kø/nedbrud på TastSelv Borger.

Forskud er således kommet i drift uden de store problemer. Desværre har der været en programmeringsfejl, som har betydet, at beregningen af trækprocenten for ca. 7.000 borgere har været fejlbehæftet. Fejlen er rettet, og der er udsendt nye forskudsopgørelser til de berørte.



## 2.5 Vejledning og kontrol, Indsats

### Målinger i SKAT

#### *Virksomhedernes syn på SKAT og skattesystemet*

SKAT gennemfører hvert andet år en undersøgelse af de danske virksomheders holdning til SKAT og skattesystemet. Den seneste undersøgelse er gennemført i slutningen af 2009.

Den del af undersøgelsen, som indgår i måltallet på finansloven, blev omtalt i kvartalsrapporten for 1. kvartal 2010, jf. SAU alm. del - Bilag 246, (2009-2010). Resultatet af denne måling var et indeks på 0,61 (på en skala fra -1 for ”meget utilfreds” til +1 for ”meget tilfreds”). De 0,61 var en markant stigning i forhold til tidligere år, hvor indekset har ligget på 0,55, som i øvrigt er måltallet på finansloven.

Undersøgelsen omfatter imidlertid også en lang række andre målinger, som ikke indgår i måltallet på finansloven. Der er nærmere redegjort for nogle af disse målinger i det følgende:

#### *Stor tilfredshed med SKAT og SKATs ansatte blandt danske virksomheder*

Undersøgelsen har målt tilfredsheden med SKAT sammenholdt med en række andre udvalgte offentlige virksomheder, der – ligesom SKAT – har en ikke ubetydelig berøringsflade med virksomhederne. Der er tale om: Politiet, Arbejdstilsynet, Udlændingesservice, Danmarks Statistik, Fødevareregionerne, teknik- og miljøforvaltningerne samt de lokale jobcentre.

Undersøgelsen viser, at SKAT er den af ovennævnte offentlige myndigheder, som virksomhederne er mest tilfredse med. Således opnår SKAT en tilfredshedscore på 3,8 på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ”meget utilfreds” og 5 er ”meget tilfreds”.

78 pct. af virksomhederne er ”tilfredse” eller ”meget tilfredse” med SKAT, mens 6 pct. er ”utilfredse” eller ”meget utilfredse”. I forhold til forrige undersøgelse fra 2007, ses der en stigning i andelen af tilfredse (fra 75 pct. til 78 pct.) og et fald i andelen af utilfredse (fra 9 pct. til 6 pct.).

Ses der på den generelle opfattelse af SKAT, dvs. de ansatte og den måde de gør deres arbejde på, er der en stigning på 7 procentpoint i forhold til forrige undersøgelse i andelen af virksomheder, der synes, at SKAT fungerer godt. Således

svarer 67 pct. af virksomhederne, at de synes SKAT fungerer godt eller meget godt.

Mere end 70 pct. af virksomhederne mener, at SKAT er fair og retfærdig, mens 14 pct. af virksomhederne mener det modsatte. Alt i alt viser dette sammenholdt med resultaterne fra 2005 og 2007, at virksomhedernes tilfredshed med SKAT ligger på et særdeles højt niveau.

Der er en stigning i den andel, der har tillid til, at SKAT beregner skatten korrekt. Ligeledes ses der en stigning i andelen af virksomheder, der mener, at de har let ved at afregne skat, moms og afgifter. Begge resultater er gode forudsætninger for viljen til regelefterlevelse blandt virksomhederne.

Tiltroen til, at alle andre betaler den skat de skal, er steget i forhold til tidligere undersøgelser. Således tror 38 pct. af virksomhederne på at alle, eller næsten alle, betaler den skat de skal, mod 33 pct. i undersøgelsen fra 2007.

Knap 5 ud af 6 virksomheder mener, at SKAT udviser tillid til, at virksomhederne efterlever skattereglerne. Dette resultat er fuldstændig i tråd med SKATs bærende strategi og den tillidsbaserede tilgang til virksomhederne.

9 ud af 10 virksomheder mener, at SKAT behandler virksomhedernes oplysninger fortroligt.

Knap en tredjedel af virksomhederne mener, at SKAT ikke vil gøre opmærksom på fradragsmuligheder, hvis det kan betyde, at der skal betales mindre i skat.

Angående SKATs kontrol, så mener færre virksomheder end tidligere, at SKAT kontrollerer for meget.

Således mener blot 7 pct. af virksomhederne, at SKAT kontrollerer for meget. 30 pct. af virksomhederne mener, at SKAT udfører tilstrækkelig kontrol overfor de virksomheder, hvor erfaring viser, der er størst sandsynlighed for snyd. En fjerdedel af virksomhederne ved ikke, hvad de skal synes om udsagnet (om at SKAT kontrollerer for meget), mens 15 pct. svarer, at de hverken er enige eller uenige.

9 ud af 10 virksomheder mener, det er virksomhedernes ansvar at rette fejl i skatteoplysningerne

93 pct. af virksomhederne mener, at det er virksomhedernes forpligtelse at få rettet eventuelle fejl i deres egne skatteoplysninger. Resultatet siger noget om virksomhedernes forventninger til SKAT, men også noget om skattemoralen

blandt virksomheder: Skattesnyd er - bevidst eller ubevidst - altid virksomhedernes ansvar.

46 pct. af virksomhederne oplever opdagelsesrisikoen for skattesnyd som stor, mens 40 pct. af virksomhederne ser en stor opdagelsesrisiko for sort arbejde. Niveaumæssigt ses der ingen udvikling i forhold til 2007, men set i forhold til 2005, er den oplevede opdagelsesrisiko faldet.

Årsagen til dette fald kan skyldes SKATs skifte til en tillidsbaseret strategi, der betyder at SKAT vejleder først – og kontrollerer bagefter. Opdagelsen af sort arbejde er i dag mere fokuseret via samarbejde på tværs af myndigheder i Fairplay aktionerne, som tog sin begyndelse i 2005. Med Fairplay er der fokus på også at benytte kampagner i pressen. Der er allerede nu fokus på synlighed omkring opdagelsesrisikoen ved snyd, som også er en væsentlig del af SKATs bærende strategi.

#### *Virksomhedernes opfattelse af snyd og sort arbejde*

2 ud af 3 virksomheder mener, at det er mangel på solidaritet i samfundet, der skyldes skattesnyd, mens 3 ud af 5 virksomheder mener, at skattesnyd skyldes skatteniveauet.

47 pct. af virksomhederne mener, at indkomstskatten er for høj, mens 35 pct. af virksomhederne mener, at virksomhedsskatten er for høj. Samtidig mener 35 pct. af virksomhederne, at skattesystemet for lønmodtagere ikke er enkelt, mens den andel, der mener at skattesystemet for virksomheder ikke er enkelt, er på 43 pct.

Kun 18 pct. af virksomhederne tror, at årsagen til skattesnyd er, at skatterne bruges på de forkerte ting. Det er et fald på 16 procentpoint i forhold til forrige undersøgelse.

17 pct. af virksomhederne mener, at skattesnyd og sort arbejde skyldes, at det er for besværligt at efterleve reglerne.

24 pct. af virksomhederne oplever unfair konkurrence som følge af skattesnyd og sort arbejde i egen branche. Det er en stigning på 4 procentpoint i forhold til undersøgelsen fra 2007, hvor andelen var på 20 pct. Det er især i bygge- og anlægsbranchen, at virksomhederne føler sig udsat for unfair konkurrence som følge af skattesnyd og sort arbejde. Således svarer 44 pct. af virksomhederne i bygge- og anlægsbranchen, at de har denne opfattelse.

*Landsdækkende indsatsprojekter**Hovedaktionærtransaktioner*

Som opfølgning på compliance undersøgelsens resultater angående skattemæssige fejl og mangler ved transaktioner mellem hovedaktionærer og deres selskaber, har det her omtalte projekt som første fase foretaget en nulpunktsmåling af 500 hovedaktionærer indenfor følgende risikoområder:

1. Værdiansættelse ved køb og salg af anlægsaktiver (typisk ejendom og biler) sker ikke til værdien i handel og vandel, men til fordel for hovedaktionæren
2. Hovedaktionærens manglende eller for lave beskatning af fri goder – primært fri bolig og fri bil
3. Hovedaktionærer med lav eller ingen skattepligtig indkomst, herunder:
  - fejl og mangler ved hovedaktionærens mellemregningskonti i selskabet
  - udlodning af ubeskattede/sorte selskabsindtægter til hovedaktionær

Ved ovenstående opnår hovedaktionær en skattepligtig besparelse eller gevinst på grund af sin dominerende indflydelse i selskabet.

Kontrollemnerne er udvalgt blandt hovedaktionærer med de risikobehæftede transaktioner, idet der – af hensyn til nulpunktsmålingen – er foretaget kontrol uanset beløbsstørrelsen og uanset, at transaktionen faktisk var behandlet korrekt.

*Resultatet af nulpunktsmålingen*

Der er samlet set fundet fejl og mangler hos 52 pct. af de kontrollerede hovedaktionærer.

Fejlniveauet (= træfprocenten) på de udvalgte risikoområder var:

Ejendomsoverdragelse: 16 pct. af de for dette forhold udsøgte

Værdi af fri bolig: 50 pct. af de for dette forhold udsøgte

Værdi af fri bil: 31 pct. af de for dette forhold udsøgte

Lav indkomst hos hovedaktionær: 33 pct. af de for dette forhold udsøgte

*Beløbsmæssige ændringer*

Kontrollen af de 500 sager medførte reguleringer på 143,8 mio.kr. Reguleringerne fordeler sig med 127,7 mio.kr. i skattepligtig personlig indkomst og 16,1 mio.kr. i skattepligtig selskabsindkomst.

*Opfølgning på projektet*

Det kan konkluderes, at risikoen for fejl i forbindelse med transaktioner mellem hovedaktionær og selskab er høj. Hyppigheden i fejl samt de relativt store korrektionsbeløb har medført, at projektet forsættes i 2011.

Her skal bl.a. effekten af den målrettede vejledning, som hovedaktionærerne fik i forbindelse med korrektion af deres skatteansættelser, afdækkes.

*Landsdækkende indsatsprojekter**– Narkotikaprækursorer*

I 2009 blev der gennemført et landsdækkende indsatsprojekt vedrørende narkotikaprækursorer. En lang række kemiske stoffer indgår i en bred vifte af lovlige industrielle og farmaceutiske processer. Grundlæggende sælges disse kemiske stoffer til lovlige formål på regionale og globale markeder, men nogle af dem kan også misbruges til ulovlig fremstilling af narkotika og psykotrope stoffer\*. Disse kemiske stoffer benævnes narkotikaprækursorer.

Som national kompetent myndighed skal SKAT sikre regelefterlevelsen i henhold til de regler om overvågning af handel med prækursorer, som er fastsat i EU-regi.

Med fokus rettet udelukkende mod den legale varehandel blev der i projektet udarbejdet og udsendt et servicebrev til samtlige virksomheder, som af SKAT har fået tilladelse til at handle med prækursorer. Der er tale om 413 virksomheder.

Servicebrevet var udformet på en sådan måde, at respons kun var nødvendigt, hvis virksomheden havde ændringer til tilladelsen eller ønskede at ophøre med at handle med narkotikaprækursorer. Ingen respons blev anset for at være en uændret fortsættelse af den eksisterende tilladelse.

---

\* Psykotrope stoffer er en samlebetegnelse for en lang række stoffer, som påvirker brugerens psyke på forskellig måde. Det kan være stoffer, som stimulerer centralnervesystemet (f.eks. amfetamin), som er humørændrende (f.eks. ecstasy), som fremkalder hallucinationer (hvor LSD er det mest kendte) mv.

Efterfølgende blev virksomhederne risikovurderet, og 24 af dem blev udvalgt til virksomhedsbesøg. Alle de 24 besøgte virksomheder har haft viljen til regelefterlevelse. Generelt har virksomhederne taget godt imod virksomhedsbesøgene, og det er projektgruppens indtryk, at virksomhederne forstod formålet med servicebesøget. Ingen ønsker at medvirke til narkotikafremstilling. Ligeledes giver virksomhederne også indtryk af at støtte op omkring lovgivningen på området.

Indsatsen har også omfattet en procesoptimering i forbindelse med udstedelse af tilladelserne i form af en tilmeldelses- og en afmeldelsesblanket. Inspiration til blanketterne har projektgruppen fået gennem en henvendelse til de tyske myndigheder. Generelt har projektet bidraget til en bredere viden om og mere fokus på narkotikaprækursorer hos kollegerne internt i SKAT.

### *Økonomisk kriminalitet*

#### *Operation "Money Transfer"*

SKAT har med tilladelse fra Skatterådet i maj 2009 indhentet oplysninger i ca. 25 pengeinstitutter og pengeformidlingsbureauer. Det drejer sig om data om pengetransaktioner til/fra de omhandlede pengeinstitutter i Danmark og pengeinstitutter i ca. 50 såkaldte skattelylande, samt få andre lande. Oplysningerne vedrørende pengeinstitutterne blev endelig modtaget og klargjort ultimo 2010.

Oplysningerne omfatter perioden 1. juli 2004 – 30. juni 2009 for pengeinstitutter, og for perioden 1. januar 2006 – 31. december 2010 for pengeformidlingsbureauer, dvs. 5 år. Perioden for pengeformidlingsbureauer blev rykket frem, da SKAT først gik i gang med dem, på det tidspunkt man havde styr på de øvrige data. Skatterådet accepterede periodeforskydningen til mere aktuel periode i januar 2011.

Det samlede volumen af de udsøgte data er enormt – der er tale om transaktioner til godt 7.000 mia. kr. i ind- og udgående enkeltransaktioner, og ca. 5,5 mio. enkeltransaktioner. En pæn del heraf vedrører fuldt lovlige transaktioner med beskattede midler; men tilbage står stadig en meget stor mængde data, som SKAT nu skal underkaste en nærmere undersøgelse.

SKAT regner med i løbet af 2011 at have et rimeligt sikkert overblik over, hvad disse data gemmer af sager, der skal undersøges nærmere. Det kan være lige fra sager, hvor en person ikke har fået oplyst enkelte honorarer, til egentlig skatte-svig og skattepligtssager. Der fokuseres på undersøgelse vedrørende transaktioner foretaget af såvel personer som selskaber.

Forventningerne er høje, idet det forventes, at SKAT ad denne vej kan komme på sporet af penge, som herboende skatteydere har haft gemt af vejen – måske i årtier. SKAT kan også tænkes at komme på sporet af personer, der ikke er – men burde være – skattepligtige til Danmark.

Pengene forventes bl.a. at stamme fra indkomster, som herboende har indtjent i udlandet, f.eks. lønindkomster, provisioner, aktieudbytter fra udenlandske selskaber, mv.

Projektet har høj prioritet, og SKAT øremærker 100 årsværk specielt til denne opgave. Det forventede provenu skønnes med stor usikkerhed at ligge i størrelsesordenen 1- 4 milliarder kr.

Skatteudvalget vil snarest få en særskilt information om operation money transfer. Heri vil der være flere detaljer om projektet.

#### *Store selskaber*

– Øget samarbejde (*Enhanced Relationships*)

##### *Baggrunden for projektet*

Ultimo 2008 blev der igangsat et pilotprojekt vedrørende øget samarbejde med de største selskaber/koncerner. Dette koncept er udviklet bl.a. på grundlag af erfaringer fra andre OECD-medlemslande, som har arbejdet med koncepter om, at gennemføre særlige tiltag overfor de allerstørste virksomheder. Konceptet er dog ikke enslydende i alle landene, idet de enkelte lande har udarbejdet koncepter, der er passer til deres nationale lovgivning.

##### *SKATs pilotprojekt*

SKATs pilotprojekt har til formål – ved hjælp af en tættere og mere formaliseret samarbejdsstruktur – at styrke samarbejdet med nogle af de store danske virksomheder. I stedet for at kontrollere virksomhederne efter de har afleveret selvangivelse og årsregnskab, sker der en ”forhåndsligning”. Denne foretages bl.a. ved, at konkrete problemstillinger og forhold drøftes med virksomhederne og løses, inden selvangivelsen færdiggøres og indsendes. Samarbejdet bygger i sin væsentlighed på gensidig tillid, samt øget fokus på en hurtig fremlæggelse og løsning af konkrete problemstillinger.

Der er i forbindelse med pilotprojektet indgået Enhanced Relationship-aftaler med 6 store selskaber/koncerner, som var blevet udvalgt på baggrund af deres størrelse, kompleksitet, efterrettelighed, m.m.

Indledningsvis blev der afholdt et møde med hver enkelt virksomhed, hvor SKAT fremlagde tankerne bag projektet. Tilsvarende havde virksomheden mulighed for at fremkomme med ønsker hertil.

Udgangspunktet for indgåelsen af samarbejdsaftalerne med virksomhederne var, at alle SKATs lovområder skulle være omfattet. Såvel hos virksomheden som hos SKAT blev der udmeldt en kontaktperson, som skulle være ”indgangsperson” for al fremtidig kontakt mellem virksomhederne og SKAT.

I henhold til aftalerne er der lagt op til, at der afholdes møder med virksomhederne i forbindelse med udarbejdelsen af selvangivelsen samt kvartalvis eller halvårligt. Endvidere kan der afholdes møder efter behov.

#### *Erfaringer fra pilotprojektet*

Projektet er aftalt til at løbe over en 3-årig periode, hvorfor der endnu ikke foreligger nogen endelig evaluering af samarbejdsaftalerne. Af de erfaringer, der på indværende tidspunkt kan udledes fra pilotprojektet, kan især fremhæves:

De indgåede samarbejdsaftaler giver ingen nærmere anvisninger om parternes konkrete rettigheder og forpligtelser. Aftalerne bygger hovedsagligt på gensidig tillid mellem parterne, og de enkelte virksomheder har ikke haft samme forventninger til samarbejdet. Flere af virksomhederne har en forventning om, at SKATs tilkendegivelser i forbindelse med samarbejdet er bindende i en eller anden form, og dermed overflødiggør bindende svar, forelæggelse for Skatterådet, APA'er (Advanced Pricing Arrangement) m.v. Det har været nødvendigt at præcisere, at projektet ikke indebærer, at der afgives bindende svar, APA'er m.v., uden om de relevante institutioner.

Tilsvarende har virksomhederne haft en forventning om en forholdsvis hurtig sagsbehandling. Flertallet af virksomhederne har været realistiske med tidsfristerne; men der er eksempler på situationer, hvor det på grund af spørgsmålets kompleksitet og de tilstedeværende ressourcer i SKAT har været vanskeligt at løse disse inden for selskabets selvangivelsesfrist. I disse tilfælde har det – mod forventning – været nødvendigt efterfølgende at foretage kontrol af problemstillingen.

I de tilfælde, hvor der er principiel uenighed om en problemstilling, selvangiver virksomheden, hvorefter SKAT foretager en korrektion i overensstemmelse med SKATs opfattelse af retstilstanden. Herefter fortsætter sagen i klagesystemet i fælles forståelse.



### *Fremtiden*

SKAT afventer afslutningen og evalueringen af pilotprojektet, hvorefter det er planen, at det tilrettede koncept skal udvides til at omfatte de ca. 50 største virksomheder (dvs. selskaber/koncerner).

Det er SKATs opfattelse, at der vil kunne opnås nemmere og hurtigere adgang til virksomhedernes materiale, sagerne vil kunne afvikles hurtigere, og der opnås større viden om den enkelte virksomhed. I konsekvens heraf påregnes det på sigt at kunne flyttes ressourcer fra medspillere til modspillere.

### *Restancer*

På finansloven er der fastsat måltal for restanceinddrivelsesopgaven. SKATs måltal omfatter henholdsvis et måltal for restancer på skatter og afgifter og et måltal for øvrige restancer. Det første måltal, der er på 9,7 mia. kr. pr. 31. december 2010, omfatter restancer vedrørende A-skat, moms, afgifter, selskabsskat m.v. og restancer vedrørende personskat og arbejdsmarkedsbidrag samt vægtgift. Det andet måltal, der er på 14,8 mia. kr. pr. 31. december 2010, omfatter bl.a. underholdsbidrag, forbrugsafgifter, tilbagebetaling af kontanthjælp, bøder, studielån samt sagsomkostninger.

Restancemålene blev ikke nået for hverken 2008 eller 2009. Målene blev heller ikke nået for 2010. Som omtalt i kvartalsrapporten for 1. kvartal 2010, alm. del - bilag 246 (2009-10), arbejdes der på at udvikle nye finanslovsmål på restanceområdet fra 2012.

Selvom SKAT siden november 2005, hvor inddrivelsesopgaven blev samlet i SKAT, har arbejdet med at optimere inddrivelsesarbejdet gennem helhedsorienteret planlægning, prioritering og fokus og udvælgelse af de rette inddrivelsesværktøjer i forhold til de enkelte restancearter, har resultaterne af anstrengelserne endnu ikke kunnet aflæses på bundlinjen i det omfang, det har været forventet og forudsat.

En medvirkende årsag hertil er, at udviklingen og idriftsættelsen af den endelige systemmæssige understøttelse – Et Fælles Inddrivelsessystem (EFI) – er blevet forsinket flere gange.

En anden er, at den fortsatte lavkonjunktur medfører, at den eksisterende restancemasse bliver vanskeligere at inddrive, når likviditeten er anstrengt hos både borgere og virksomheder, hvortil kommer, at lavkonjunkturen medfører en stigning i restancerne.

Der er intet der tyder på, at lavkonjunktoren rent restancemæssigt er ovre. Antallet af afsagte konkursdekreter ligger fortsat højt og udgjorde ca. 1.500 i 3. kvartal 2010. Det tilsvarende antal i 3. kvartal 2009 var knap 1.300.

En tredje årsag er ændret lovgivning, hvorefter der ikke kan ske inddrivelse hos personer med lav indkomst.

Skatteministeriet har fortsat stor ledelses- og produktionsmæssig fokus på inddrivelsesområdet.

Dette fokus, der også omfatter konkrete handlingsorienterede initiativer og om nødvendigt lovændringer, vil til stadighed fortsætte med henblik på at sikre en fortsat effektivisering af inddrivelsesområdet.

Koordineringen og styringen af inddrivelsesområdet på centralt niveau i Skatteministeriets koncerncenter er blevet styrket yderligere ved at oprette et midlertidigt tværgående inddrivelsesprojekt. Det var bl.a. projektets opgave at overvåge og sikre fremdrift i allerede igangsatte initiativer og udvikle ideer til yderligere forbedringer af administrativ og processuel karakter og ikke mindst identificere hvor og hvordan indsatsen kan styres derhen, hvor der er særlige udfordringer og/eller hvor den gør mest gavn.

Dette skete bl.a. ved udarbejdelse af [Skatteministeriets handleplan](#) på inddrivelsesområdet, som skatteministeren har fremlagt, og som er sendt til Skatteudvalget den 23. august 2010, SAU alm. del - Bilag 298 (2009-10).

Projektet er nu nedlagt som projekt, men med henblik på at styrke arbejdet med handleplanen er der sket en justering af den interne struktur i Skatteministeriet på området. Justeringerne indebærer, at planlægnings-, koordinerings og styringsopgaver på inddrivelsesområdet samles i et kontor i Skatteministeriet. Denne styrkelse af den interne struktur er sket pr. 1. januar 2011.

Som følge af ændringerne overføres opgaver og medarbejdere fra Inddrivelsesprojektet til Inddrivelseskontoret. Flytning af de nævnte opgaver til Inddrivelseskontoret muliggør, at planlægning, koordinering og styring af driften i Inddrivelsescentret (personinddrivelsen) og regionerne (erhvervsinddrivelsen) kan intensiveres yderligere.

Et element i handleplanen er tilførsel af ekstra 150 årsværk til styrkelse af inddrivelsesarbejdet. Fra 3. kvartal 2010 til udgangen af 2010 anvendes disse årsværk til "operation rent bord".

”Operation rent bord” er en vigtig del af handleplanen på inddrivelsesområdet, der handler om at sikre, at forældelsen afbrydes på ”bevaringsværdige” krav og at få trimmet restancemassen, således at det der kan afskrives bliver afskrevet. Det skal således være muligt for en skyldner med håbløs gæld at kunne komme ud af ”gældsfængslet” – og få en ny chance.

Baggrunden for ”operation rent bord” er, at der fra den 1. januar 2008 er indført nye forældelsesregler, der blandt andet nedsætter forældelsesfristen fra primært 20 til 10 år samt 5 til 3 år.

Det betyder, at hovedparten af de krav, som Skatteministeriet i dag forestår inddrivelsen af, i modsætning til tidligere nu vil forælde efter 3 år – første gang den 1. januar 2011.

Herudover er der i forbindelse med vedtagelse af den nye inddrivelseslov den 1. januar 2009 indført nye afskrivningsregler, hvorefter Skatteministeriet i modsætning til tidligere nu endeligt kan afskrive krav, hvor inddrivelsen skønnes at være udsigtsløs. Hensigten bag vedtagelse af både de nye forældelsesregler og de nye afskrivningsregler er, at der ikke længere skal bruges unødige ressourcer på at holde krav i live, hvis det vurderes, at der hverken nu eller senere er udsigt til, at disse kan inddrives.

#### *Restancer vedrørende skatter og afgifter*

I 3. kvartal 2010 er restancerne for skatter og afgifter på i alt ca. 16,2 mia. kr., hvilket er ca. 6,5 mia. kr. over måltallet på 9,7 mia. kr. efter manuelle korrektioner, som udgør ca. 418 mio. kr.

Tabel 13: Skatte- og afgiftsrestancer i mio. kr.

<b>Skatte- og afgiftsrestancer <sup>1</sup></b>			
	<b>1. kvartal 2010</b>	<b>2. kvartal 2010</b>	<b>3. kvartal 2010</b>
Personskat inkl. renter <sup>2</sup>	7.184	7.035	7.205
AM bidrag, person inkl. renter <sup>2</sup>	1.471	1.482	1.523
Moms	4.477	3.921	4.308
A-skat	1.047	828	809
Selskabs- og fondsskat	871	410	390
Renter og gebyrer	1.071	1.069	1.167
Punktafgifter	220	168	204
Indeholdt AM bidrag, dødsboskat aktieavanceskat mv.	253	220	416
Lønsum	25	26	48
Told	25	173	301
Vægtafgift	110	115	124
Øvrige skatter og afgifter	74	83	116
Manuelle korrektioner <sup>3</sup>	-94	-92	-418
Skatte- og afgiftsrestancer i alt	16.734	15.438	16.193
Måltal	9.700	9.700	9.700
Difference ift. Måltallet	7.034	5.738	6.493

<sup>1</sup> I forbindelse med løsningen af problemer med restancestatistikken for september 2010 er der fundet en fejl i de IT-opdateringsprocesser, der har kørt i år. Fejlen er nu identificeret og restancetallene er rettet tilbage til januar 2010. Ajourføringen har medført differencer i forhold til de tidligere oplyste tal.

<sup>2</sup> Ny opgørelsesmetode fra 2010 efter aftale med Finansministeriet. Den hidtidige opgørelsesmetode baserede sig på regnskabstal i opkrævningssystemet SAP og indeholdt visse ikke inddrivelsesmodne beløb. Den nye metode baserer sig på inkassosaldoen fra restancesystemet KMD-IND.

<sup>3</sup> Begrebet manuelle korrektioner dækker over restancer, der henover et månedsskifte enten ikke skal medregnes (negativ korrektion) eller tillægges (positiv korrektion), idet restancens korrekte status ikke er registreret i SKATs restancesystemer på måletidspunktet.

Fra 1. kvartal 2010 til 2. kvartal 2010 var der et fald på de samlede skatte- og afgiftsrestancer på ca. 1.296 kr. mio. kr. Heraf vedrører de ca. 1.158 kr. mio. kr. virksomhedsrestancerne. Fra 2. kvartal til 3. kvartal er de samlede restancer imidlertid steget 755 mio. kr. Heraf vedrører de 544 mio. kr. virksomhedsrestancer, hvor momsrestancerne tegner sig for en stigning på ca. 400 mio. kr. Der er tale om først og fremmest en sæsonbetinget stigning.

Restancerne vedrørende A-skatter og selskabsskatter er stagnerende fra 2. til 3. kvartal 2010. Selskabsskatterne forfalder til betaling i 4. kvartal 2010, og det forventes erfaringsmæssigt at slå igennem på restancetallene.

Der ses relativt store stigninger på toldrestancer både i 2. kvartal og 3. kvartal, hvor de udgør henholdsvis 173 mio. kr. og 301 mio. kr. Det skyldes enkeltstående sager. Normalt ligger toldrestancerne på 30 - 40 mio. kr. I oktober måned 2010 er toldrestancen 32 mio. kr.

Posten, hvor aktieavanceskat indgår, er ligeledes steget relativt meget. Det skyldes en enkelt sag. Faldet fra 1. kvartal til 2. kvartal på de samlede skatte- og afgiftsrestancer har således ikke vist sig at være en tendens.

Overordnet kan det konstateres, at momsrestancerne udgør knap 60 pct. af de samlede virksomhedsrestancer. Også A-skat og renter og gebyrer vejer tungt i billedet.

*Øvrige restancer*

I 3. kvartal 2010 er øvrige restancer afgifter på i alt ca. 18,0 mia. kr., hvilket er ca. 3,2 mia. kr. over måltallet på 14,8 mia. kr. Det er en stigning fra 2. kvartal til 3. kvartal på 425 mio. kr.

Tabel 14: Øvrige restancer (mio. kr.)

<b>Øvrige restancer <sup>1</sup></b>			
	<b>1. kvartal 2010</b>	<b>2. kvartal 2010</b>	<b>3. kvartal 2010</b>
Boligstøtte	592	604	627
Daginstitution mv.	273	282	282
Ejendomsskat mv. <sup>2</sup>	212	185	185
Kontanthjælp mv.	508	523	538
Parkeringsafgift	93	99	104
Underholdsbidrag	5.167	5.095	5.214
Øvrige krav	551	586	615
Gebyr, retsafgift mv.	439	459	480
Politibøder	3.680	3.780	3.965
Statsgaranteret studielån og FM gæld	3.526	3.669	3.658
Licensgæld fra DR	718	743	770
Statslån/garanti fra erhverv	473	467	456
Gæld til fiskeribanken	220	226	221
Gæld til A-kassen	259	261	259
Fakturagæld	182	179	181
Gæld til DSB – S-tog	209	210	226
Diverse - øvrige statslige restancer	181	183	199
Øvrige restancer i alt	17.284	17.554	17.979
Måltal	14.800	14.800	14.800
Difference ift. Måltallet	2.484	2.754	3.179

1) I forbindelse med løsningen af problemer med restancestatistikken for september 2010 er der fundet en fejl i de IT-opdateringsprocesser, der har kørt i år. Fejlen er nu identificeret og restancetallene er rettet tilbage til januar 2010. Ajourføringen har medført differencer i forhold til de tidligere oplyste tal.

2) Ejendomsskat indeholder alle fortrinsberettigede krav. Det drejer sig udover ejendomsskat om bygningsgebyr, renholdelse af vej og vejvedligeholdelse mv.

*Kommunale restancer*

De samlede kommunale restancer fra 2007 fremgår af tabel 15:

*Tabel 15: Kommunale restancer (mio. kr.)<sup>1</sup>*

2007				2008				2009				2010		
1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.	4. kvrt.	1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.	4. kvrt.	1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.	4. kvrt.	1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.
4.630	4.748	4.937	5.192	5.383	5.623	5.891	6.176	6.423	6.619	6.873	7.100	7.390	7.372	7.563

<sup>1</sup> I forbindelse med løsningen af problemer med restancestatistikken for september 2010 er der fundet en fejl i de IT-opdateringsprocesser, der har kørt i år. Fejlen er nu identificeret og restancetallene er rettet tilbage til januar 2010. Ajourføringen har medført differencer i forhold til de tidligere oplyste tal, ligesom det medfører differencer i forhold til de oplyste tal ved besvarelse af spørgsmål 123 af 9. november 2010 (alm. del).

De kommunale restancer er steget 191 mio. kr. fra 2. kvartal til 3. kvartal 2010.

De kommunale restancer for 2010 specificeret på restancearter fremgår af tabel 16:

*Tabel 16: Kommunale restancer – specificeret på restancearter i kr.<sup>1</sup>*

Restancer Specificeret	Stats- refusion	1. kvartal	Kommunal Andel	2. kvartal	Kommunal Andel	3. kvartal	Kommunal Andel
Boligsikring	50%	295.013.101	147.506.551	293.961.565	146.980.783	305.990.038	152.995.019
Boligydelse	75%	48.152.738	12.038.184	47.766.736	11.941.684	48.052.797	12.013.199
Boligyldeslån	75%	9.595.726	2.398.931	10.037.218	2.509.305	10.787.655	2.696.914
Boligindskudslån	66,60%	149.525.452	49.941.501	158.437.197	52.918.024	164.360.683	54.896.468
Kautionslån	66,60%	29.774.481	9.944.677	31.172.330	10.411.558	31.805.027	10.622.879
Beboerindskudslån	66,60%	60.310.567	20.143.729	63.004.222	21.043.410	65.852.206	21.994.637
Daginstitution		181.798.899	181.798.899	188.676.754	188.676.754	187.747.655	187.747.655
Daginstitution, regulering		19.783.435	19.783.435	21.833.388	21.833.388	22.198.092	22.198.092
For meget tilskud privat børnepas.		388.959	388.959	347.533	347.533	342.231	342.231
Skolefritidsordning (SFO)		64.464.207	64.464.207	68.604.163	68.604.163	70.610.769	70.610.769
Byggetilladelse		3.265.739	3.265.739	2.924.717	2.924.717	2.911.731	2.911.731
Bygningsgebyr		551.248	551.248	609.219	609.219	899.461	899.461
Ejendomsskat		203.676.124	203.676.124	172.691.675	172.691.675	169.552.056	169.552.056
Renholdelse af veje		19.241	19.241	19.241	19.241	14.144	14.144
Vejvedligeholdelse		1.552.370	1.552.370	3.383.977	3.383.977	1.518.748	1.518.748
Boligopvarm lejelov §46b		29.350	29.350	50.097	50.097	48.092	48.092
Bortskaffelse af affald - husholdning		-	-	449.410	449.410	2.695.395	2.695.395

Kontanthjælp §§91-94 (netto)	50%	246.638.116	123.319.058	252.911.325	126.455.662	259.305.793	129.652.897
Kontanthjælp §§91-94 (Brutto)	50%	234.072.289	117.036.144	242.597.044	121.298.522	250.598.363	125.299.182
Kontanthjælp, ej forfalden		245.090	245.090	39.521	39.521	10.533	10.533
Lån, lov om aktiv socialpolitik	50%	1.852.675	926.338	2.048.889	1.024.445	2.223.380	1.111.690
Øvrige krav efter Serviceloven	50%	7.753.305	3.876.653	6.696.342	3.348.171	7.157.173	3.578.587
Kontanthjælp, dom	50%	17.557.150	8.778.575	18.913.354	9.456.677	18.704.697	9.352.348
Parkeringsafgifter		93.009.300	93.009.300	99.453.817	99.453.817	104.199.446	104.199.446
Underholdsbidrag	100%	5.157.260.865	-	5.084.881.632	-	5.203.217.911	-
Uretmæssigt bidrag	100%	10.174.606	-	10.399.232	-	10.611.314	-
Vand		16.766.812	16.766.812	15.613.982	15.613.982	13.711.148	13.711.148
Renovation		2.754.481	2.754.481	2.188.663	2.188.663	2.463.266	2.463.266
Gæld til kommunen		181.849.573	181.849.573	192.127.692	192.127.692	199.891.125	199.891.125
Gebyr og afgifter til kommune		54.436.085	54.436.085	54.403.383	54.403.383	54.403.719	54.403.719
Repatrieringslov §9		16.297	16.297	16.297	16.297	16.297	16.297
Opholdsbetaling		7.389.617	7.389.617	6.595.615	6.595.615	6.709.198	6.709.198
Børnefamilieydelse	100%	12.912.621	-	13.794.066	-	15.184.126	-
Udlånsgebyr, bøger		7.477.749	7.477.749	8.983.223	8.983.223	9.375.142	9.375.142
Udenlandsk underholdsbidrag		50.347.900	50.347.900	50.445.333	50.445.333	50.329.846	50.329.846
Uretmæssige sygedagpenge	50%	60.732.804	30.366.402	63.149.511	31.574.755	66.686.340	33.343.170
Folkeregisterbøde		279.928	279.928	240.936	240.936	366.155	366.155
Uddannelseslån §42	50%	1.312.409	656.205	1.306.076	653.038	1.177.222	588.611
Garantiforp. udlændl. §9	50%	2.019.766	1.009.883	2.491.830	1.245.915	2.431.661	1.215.830
Forskudv. udbet. af sygedp.	50%	1.160.744	580.372	1.115.325	557.662	940.731	470.365
For meget udbetalt pension	100%	27.169.733	-	28.627.637	-	28.835.412	-
Plejhjem		832.072	832.072	919.673	919.673	923.714	923.714
For meget udbetalt børnetilskud		14.797.404	14.797.404	15.534.673	15.534.673	15.483.835	15.483.835
Miljøgebyr		2.418.117	2.418.117	2.091.483	2.091.483	1.851.535	1.851.535
Levnedsmiddelkontrolgebyr		83.676	83.676	81.624	81.624	77.605	77.605
Skrotningsafgift		112.736	112.736	122.479	122.479	118.451	118.451
Spilleautomatafgifter		560.454	560.454	577.396	577.396	568.786	568.786
Udlånsafgift, bøger		152.450	152.450	162.466	162.466	172.130	172.130
Forbrugsafgifter el,gas,varme		27.509.759	27.509.759	28.222.943	28.222.943	31.261.185	31.261.185
Musikskole		2.049.689	2.049.689	2.120.659	2.120.659	2.160.016	2.160.016
Kirkegårde		221.216	221.216	208.271	208.271	255.950	255.950
Husleje		7.617.400	7.617.400	8.069.890	8.069.890	8.479.773	8.479.773
Vand forbrug/tilslutning/vedligehold		3.293	3.293	1.543.394	1.543.394	2.752.609	2.752.609
Andre krav - kom eget forsyningsvirk.		4.523	4.523	2.228.627	2.228.627	4.463.292	4.463.292
Afgift for råden over vejareal		2.958.125	2.958.125	2.516.986	2.516.986	2.254.597	2.254.597
Bådpladsleje		1.858.528	1.858.528	2.006.807	2.006.807	2.168.056	2.168.056
Tvangsbøde, planl. §51 a,stk. 5		167.484	167.484	23.301	23.301	6.000	6.000
Bortskaffelse af affald - virksomhed		-	-	63.853	63.853	417.223	417.223
El/gas/varme -forbrug/tilslutning		17.712	17.712	2.277.940	2.277.940	4.353.429	4.353.429
Spildevand aftag/tilslut/vedligehold		727.981	727.981	5.918.297	5.918.297	12.922.900	12.922.900



Erstatningskrav		3.695.936	3.695.936	5.709.653	5.709.653	7.557.016	7.557.016
Flytteregegning		41.865.370	41.865.370	43.908.683	43.908.683	43.752.192	43.752.192
Uretmæssig overskydende skat	100%	110.202	-	109.865	-	109.493	-
For meget udbetalt løn		19.015.188	19.015.188	21.896.592	21.896.592	23.586.577	23.586.577
Statsafgifter		-	-	3.151.286	3.151.286	3.767.384	3.767.384
<b>Totaler for kommunale krav</b>		<b>7.389.870.869</b>	<b>1.545.294.721</b>	<b>7.372.477.008</b>	<b>1.580.475.222</b>	<b>7.563.400.528</b>	<b>1.629.200.302</b>

<sup>1</sup> I forbindelse med løsningen af problemer med restancestatistikken for september 2010 er der fundet en fejl i de IT-opdateringsprocesser, der har kørt i år. Fejlen er nu identificeret og restancetallene er rettet tilbage til januar 2010. Ajourføringen har medført differencer i forhold til de tidligere oplyste tal, ligesom det medfører differencer i forhold til de oplyste tal ved besvarelse af spørgsmål 123 af 9. november 2010 (Alm. del).

Den samlede restancemasse vedrørende kommunale krav udgør ca. 7,6 mia. kr., hvilket er 191 mio. kr. højere end i 2. kvartal. Som følge af statsrefusion er kommunernes reelle restancer imidlertid ca. 1,6 mia. kr.

De største poster er underholdsbidrag, som udgør ca. 5,2 mia. kr., kontanthjælp, som udgør ca. 510 mio. kr., og boligsikring, som udgør ca. 306 mio. kr. For underholdsbidrag er der 100 pct. statsrefusion og for de to øvrige 50 pct. statsrefusion.

I aftalen mellem regeringen og Kommunernes Landsforening om kommunernes økonomi for 2011 indgår de kommunale restancer som et tema. Aftaleteksten er optrykt i kvartalsrapporten for 1. kvartal 2010, SAU alm. del - [Bilag 246](#) (2009-10). Initiativerne er omfattet af skatteministerens handleplan på inddrivelsesområdet, der som nævnt ovenfor er fremsendt til Skatteudvalget.

Parterne er enige om at følge udviklingen i de kommunale restancer og gøre status i foråret 2011. Samarbejdet med Kommunernes Landsforening om udarbejdelse af "best practice" anbefalinger med henblik på at styrke den fælles opkrævnings- og inddrivelsesopgave fortsætter, jf. også kommuneaftalen.

*Lønindeholdelser*

Af nedenstående tabel 17 fremgår, at det gennemsnitlige antal månedlige lønindeholdelser i 2008 var ca. 48.500, der affødte en gennemsnitlig samlet månedlig indbetaling på ca. 50,7 mio. kr.

I 2009 er det gennemsnitlige antal månedlige lønindeholdelser steget til ca. 58.800, som har affødt en gennemsnitlig samlet månedlig indbetaling på ca. 69,9 mio. kr.

I 2010 ses en yderligere stigning, idet det gennemsnitlige månedlige antal lønindeholdelser nu udgør ca. 72.000, hvilket har affødt en gennemsnitlig månedlig indbetaling på ca. 80 mio. kr. Også den restancemasse, der er anmeldt til inddrivelse via lønindeholdelse, er steget markant.

Det kan konstateres, at der i forhold til 2008 er sket en stigning i antallet af lønindeholdelser på 49 pct. og en stigning i de indbetalte beløb på ca. 41 pct. Dette på trods af at den aktuelle finanskriser også har påvirket de private borgeres likviditet, jf. ovenfor.

Lønindeholdelser kan gennemføres helt ned til restancer på 100 kr., der tillige er den størrelsesmæssige nedre grænse for krav, der overhovedet kan sendes til inddrivelse. Det er et effektivt inddrivelsesmiddel.

Tabel 17

<i>Antal personer med lønindeholdelse - ultimo i måneden</i>	<i>Inddrevet beløb</i>					
	<b>Antal</b>	<b>Antal</b>	<b>Antal</b>	<b>Kroner</b>	<b>Kroner</b>	<b>Kroner</b>
	<b>År 2008</b>	<b>År 2009</b>	<b>År 2010</b>	<b>År 2008</b>	<b>År 2009</b>	<b>År 2010 ultimo sept.</b>
Hele året	48.426	58.821		608.550.222	838.852.364	715.837.088
Gennemsnit første kvartal	53.300	57.330	71.724	58.527.271	71.600.492	81.003.936
Gennemsnit første halvår	45.615	55.597	70.500	52.148.541	69.933.168	81.375.017
Gennemsnit først 3 kvartaler	43.958	56.318	72.344	46.476.128	68.191.565	79.537.454
Månedligt gennemsnit hele året	<b>48.426</b>	<b>58.821</b>		<b>50.712.519</b>	<b>69.904.364</b>	

### 3. Interne forhold

*Personaleforhold, tilgang, afgang, status samt sygefravær*

Nedenstående tabel 18 viser udviklingen i antallet af ansatte mv. i Skatteministeriet i 3. kvartal af 2010.

*Tabel 18*

<b>Ansatte i SKM</b>	<b>Primo 3. kv. 2010</b>	<b>Årsværk</b>	<b>Ultimo 3. kv. 2010</b>	<b>Årsværk</b>
1. Antal ansatte i SKM (medarbejdere og ledere)	Ca. 7.873	Ca. 7.663	Ca. 7.773	Ca. 7.566
2. Antal ansatte med ekstraordinær tjenestefrihed	Ca. 149	Ca. 145	Ca. 113	Ca. 108

1. Tallene er ekskl. elever, vikarer, medarbejdere omfattet af det rummelige arbejdsmarked og medarbejdere med ekstraordinær tjenestefrihed.
2. Tallene er ekskl. elever, vikarer og medarbejdere omfattet af det rummelige arbejdsmarked.

Nedenstående tabel 19 viser sygefravær i Skatteministeriet i 3. kvartal 2010:

*Tabel 19*

<b>Sygefravær</b>	<b>Bruttosygefravær</b>	<b>Nettosygefravær</b>
3. kvartal 2010	2,08 fraværsdage pr. medarbejder	1,31 fraværsdage pr. medarbejder
3. kvartal 2010 i staten	1,8 fraværsdage pr. medarbejder	1,1 fraværsdage pr. medarbejder
3. kvartal 2009	2,07 fraværsdage pr. medarbejder	1,27 fraværsdage pr. medarbejder

Bruttosygefraværet svarer til fraværsdage i alt pr. medarbejder inkl. længerevarende sygefravær. Nettosygefraværet svarer til fraværsdage pr. medarbejder ekskl. længerevarende sygefravær. Længerevarende sygefravær er fravær i mere end 30 arbejdsdage.

Brutto- og nettosygefraværet for 3. kvartal 2010 er stort set uændret i forhold til det tilsvarende kvartal i 2009. Skatteministeriet fortsætter med at have fokus på området og forventer at kunne nedbringe sygefraværet yderligere.

### *Arbejdskulturprojektet*

Som omtalt i kvartalsrapporterne for 1. og 2. kvartal 2010, jf. SAU alm.del - Bilag 246 (2009-10) og SAU alm. del - Bilag 68 (2010-11) er der nedsat et projekt, der skal se nærmere på arbejdskulturen i Skatteministeriet.

Ultimo august præsenterede projektet fem hovedudfordringer, der er helt centrale at adressere for at styrke arbejdskulturen og få helhedstænkning mere integreret i opgaveløsningen.

De fem udfordringer er:

1. Respekt og forståelse for andres faglighed
2. Helhed, sammenhæng, overblik og effekt
3. Fælles mål og retning
4. Videndeling på tværs i organisationen
5. ”Vi gør, som vi siger, og vi anerkender det, når det sker.”

Koncernens fremadrettede arbejde med helhedstænkning og arbejdskultur adresseres både med en række centrale initiativer, og i høj grad også ved at efterspørge og opfordre til en lokal proces.

Der blev blandt andet sat fokus på helhedstænkning og arbejdskultur på et møde for alle skattedirektører i efteråret. Desuden blev en landsdækkende direktør-rundtur i regionerne sat i gang i 4. kvartal 2010, hvor emnet ligeledes behandles.

Projekt ”Arbejdskultur i koncernen” er nu afsluttet, men arbejdet med helhedstænkning og arbejdskultur fortsætter.

### *Personalepolitik*

Den reviderede personalepolitik blev godkendt i Skatteministeriets Hovedsamarbejdsudvalg i slutningen af september 2010. Personalepolitikken trådte i kraft ved offentliggørelse på Skatteministeriets intranet.

En af de store udfordringer for Skatteministeriet er at skabe sammenhæng mellem organisationens fremtidige kompetencebehov og medarbejdernes udviklingsønsker. Et af initiativerne til at understøtte dette er en pjece; ”Værd at vide om kompetenceudvikling”. Pjecen, der er udarbejdet i samarbejde med personaleorganisationerne, har til formål at skabe opmærksomhed om forskellige udvik-

lingsmuligheder i Skatteministeriet og gennem konkrete værktøjer at give inspiration til egen udvikling.

#### *Ledelse og lederundersøgelse*

Det arbejde, der blev sat i gang i 2. kvartal 2010 vedrørende ledelsesudvikling, er stadig i gang. Medarbejderundersøgelsens resultater foreå i 4. kvartal 2010, og vil først der kunne indgå i analyserne.

En tværorganisatorisk arbejdsgruppe har i 3. kvartal 2010 arbejdet med en model for udvikling af en samlet regionalplan for kompetenceudvikling af ledere. Dette arbejde fortsættes og vil også omfatte en drøftelse af relevante lederuddannelser. En tilsvarende model skal efterfølgende udarbejdes for Skatteministeriets koncerncenter.

Regionerne arbejder fortsat med lederundersøgelsens resultater, og i forlængelse heraf er der flere steder sat regionale initiativer i gang. I koncerncentret har arbejdet primært været koncentreret om at kommunikere lederundersøgelsens resultater og identificere indsatsområder.

Det samlede resultat af leder- og medarbejderundersøgelsen samt behov for fælles organisatoriske initiativer blev drøftet ultimo november 2010. Et af initiativerne er at styrke målsættende ledelse i regionerne, og en handleplan er under udarbejdelse.

#### *Status på ny struktur*

Den organisations- og ledelsesstruktur for SKAT, der trådte i kraft 1. januar 2009, implementeres løbende frem mod 2013.

Regionerne har nu udarbejdet handleplaner for, hvad der skal bringes på plads i 2011. Næste skridt bliver, at de 6 handleplaner skal konsolideres i forhold til hinanden og med den samlede lokaliseringsplan for Skatteministeriet.

Det forventes, at handleplanerne for 2011 offentliggøres i 1. kvartal 2011.

## **4. Systemmodernisering**

Der henvises til de kvartalsvise statusrapporter fra SKAT til Finansudvalget og Skatteudvalget vedrørende udviklingen i systemmoderniseringen (fase 1 og fase 2).