



**Skatteministeren**

Nicolai Eigtveds Gade 28  
1402 København K

Telefon 3392 3392  
Telefax 3392 4258

www.skat.dk  
skm@skat.dk

CVR-nr 19552101  
EAN.NR. 5798000033788

Dato

Statsrevisorernes Sekretariat  
Christiansborg  
1240 København K

**Skatteministerens redegørelse for Statsrevisorernes beretning nr. 13/2009 om SKATs fusion af inddrivelsesområdet**

Statsrevisorerne har ved brev af 1. juli 2010 sendt mig beretning nr. 13/2009 om SKATs fusion på inddrivelsesområdet og anmodet mig om at redegøre for de foranstaltninger og overvejelser som beretningen giver anledning til. Redegørelsen er samtidig sendt i kopi til Rigsrevisor.

Jeg vil i det følgende forholde mig til Statsrevisorernes bemærkninger, beretningens indhold og konklusioner.

Statsrevisorerne kritiserer skarpt, at SKAT ikke har formået at reducere de samlede restancer efter fusionen, som ultimo 2009 udgjorde 66,9 mia. kr. Herudover har Statsrevisorerne fundet det utilfredsstillende, at SKAT 4½ år efter fusionen stadig ikke har opfyldt flere af de mål, som Folketinget har opstillet for fusionen på inddrivelsesområdet.

Jeg er glad for, at Statsrevisorerne har bemærket, at SKAT har gennemført en række organisatoriske og administrative tiltag, der bidrager til at opfylde de mål, som Folketinget har opstillet for fusionen i 2005 mellem den statslige og kommunale skatte- og inddrivelsesforvaltning. Rigsrevisionen nævner, at SKAT har etableret et enstrengt inddrivelsessystem, udviklet en ny strategi og retningslinjer for at inddrive restancer til det offentlige og taget initiativ til at udvikle nye statistikker. SKAT har også skabt rammerne for en tættere styring og styrket retssikkerheden på området. Endelig har SKAT sparet personale som forudsat og kortlagt medarbejdernes kompetencer.

Der er vurderinger og kritikpunkter i beretningen, som jeg ikke er helt enig i, men det ændrer ikke ved revisionens hovedkonklusioner, som jeg tager til efterretning.

Jeg tager Rigsrevisionens beretning og Statsrevisorernes bemærkninger til Folketinget meget alvorligt. Jeg har lige fra min tiltræden som skatteminister haft fokus på inddrivelsesområdet, og jeg blev hurtigt klar over den alvorlige situation

på inddrivelsesområdet. Det var baggrunden for, at jeg meget hurtigt varslede en handlingsplan på inddrivelsesområdet, som jeg oprindeligt har stillet i udsigt inden sommerferien. En del af handleplanen indgår i aftale mellem regeringen og Kommunernes Landsforening om kommunernes økonomi for 2011 som blev indgået før sommerferien.

Jeg har gennemgået Rigsrevisionens beretning og Statsrevisorernes bemærkninger med henblik på at vurdere om handleplanen i tilstrækkeligt omfang tager højde for den kritik som nu er fremført. Handleplanen præsenteres samtidig med afgivelse af denne redegørelse, og de konkrete punkter i planen er omtalt nedenfor.

Ud over handleplanen havde SKAT – fortrinsvis i 2009 - sat en række initiativer i gang, som Rigsrevisionen har omtalt positivt i sin beretning. Jeg vurderer, at vi endnu ikke har set den fulde effekt af disse initiativer, og da slet ikke på restancestatistikken. Jeg har derfor fundet det for absolut nødvendigt at iværksætte en ekstra indsats på området, som netop afspejles i handleplanen.

Ca. halvdelen af de offentlige restancer vedrører inddrivelige restancer (32,4 mia. kr. ultimo 2009). Det er restancer, hvor SKAT har vurderet, at virksomheder og personer reelt har en betalingsevne. Stigningen i de inddrivelige restancer er markant i 2008 og 2009 set i forhold til niveauet i 2006 og 2007 for så vidt angår skatter og afgifter samt kommunale restancer.

Den anden halvdel af den offentlige restancemasse vedrører ikke-inddrivelige virksomhedsrestancer og uerholdelige personrestancer på i alt 34,5 mia. kr. Der er her tale om restancer, der er akkumuleret over flere år. Gennem overvågning af restancemassen afventer SKAT, at skyldner igen får betalingsevne med henblik på at genoptage inddrivelsen.

Rigsrevisionen har i beretningen opregnet en række faktorer, der har påvirket udviklingen i restancerne. Som en ydre påvirkning nævnes bl.a. den aktuelle lavkonjunktur, som havde sin opstart i 2008. Herunder har Rigsrevisionen fremsat den formodning, at SKAT overtog den samlede offentlige inddrivelse med virkning fra 1. november 2005 på et tidspunkt, hvor den danske samfundsøkonomi og særligt beskæftigelsen var inde i en god periode indtil finanskrisen indtrådte i løbet af 2008. Rigsrevisionen konkluderer på den baggrund, at SKAT ikke har formået at udnytte de gunstige økonomiske forhold i perioden fra fusionen til medio 2008 til at reducere de samlede restancer.

Efter min vurdering undervurderer Rigsrevisionen betydningen af den effekt som den finansielle krise og heraf følgende aktuelle lavkonjunktur har på udviklingen i restancemassen. Krisen reducerer i betydeligt omfang muligheden for at inddrive restancer og forringer muligheden for at indhente det oparbejdede efterslæb.

Jeg er ikke tilfreds med restanceudviklingen i perioden fra fusionen, omvendt vil jeg fremhæve, at overtagelsen af inddrivelsesopgaven er en omfattende opgave som naturligt har været en stor udfordring for SKAT. Det kan ikke forventes, at

den positive effekt af en så stor fusion, viser sig fra dag 1. Det kan være en af årsagerne til, at restancerne ikke er faldende i 2006 og 2007. Stigningen i samlede offentlige restancer er dog ikke markant fra ultimo 2006 til ultimo 2007 regnet i faste 2009 priser (fra 50,1 mia. kr. til 51,7 mia. kr., svarende til 1,6 mia. kr.). Hertil kommer, at der i denne periode ikke har været nogen sikkerhed for, at kommunerne og andre statsinstitutioner har overført alle reelle offentlige restancer straks i forbindelse med fusionen, men at det er sket kontinuerligt. Som eksempel herpå har SKAT bl.a. konstateret, at den samlede overførte restancemasse fra politiet var 1,3 mia. kr. større end forventet, og først primo 2008 er overførslen fra politiet endeligt tilendebragt, jf. i øvrigt beretningens tabel 5. Restancetilgangen i de første år har således både været præget af tilgang af eksisterende restancer, der har været bogført hos fordringshaverne og ikke hos SKAT, og tilgang af nye restancer fra disse fordringshavere. Hertil kommer, at størstedelen (65 %) af de kommunale restancer udgøres af underholdsbidrag, hvor restancerne akkumuleres år efter år, uden at SKAT lovgivningsmæssigt har haft effektive værktøjer, der har kunnet standse en kontinuerlig stigning, ikke kun i perioden fra fusionen i 2005, men helt tilbage fra 1999.

Jeg mener derfor, at man skal være forsigtig med at konkludere, at SKAT ikke har udnyttet den omtalte højkonjunktur, der både var aktuel på fusionstidspunktet og til et stykke ind i 2008.

Den væsentligste stigning i restancemassen kommer først i 2008 og 2009, hvilket periodemæssigt falder sammen med starten af den nuværende internationale lavkonjunktur, som har påvirket konjunktursituationen i Danmark. Også den private sektor har i samme periode været stærkt påvirket af konjunktursituationen. Jeg skal blot her nævne udviklingen i RKI-registreringer, antal konkurser, antal tvangsauktioner, bankernes udlån og tab samt udviklingen i ledigheden. Denne parallelitet mellem den nævnte negative udvikling i den private sektor og den offentlige restancemasse er det meget svært at dæmme op for, specielt i en situation, hvor det offentlige i mange situationer naturligt er tvangskreditor.

Jeg anser lavkonjunkturperioden som den væsentligste faktor for den negative udvikling i den offentlige restancemasse.

Jeg skal samtidig fremhæve effekten af den helt bevidste opprioritering af retssikkerhedshensynet over for den enkelte skyldner og opnåelse af ensartethed i inddrivelsen efter fusionen. Det handler dels om, at skyldnere oplever en ensartet og gennemsigtig behandling på tværs af kommunegrænser. Dels at der ikke iværksættes inddrivelsesskridt over for skyldnere uden reel betalingsevne. Skyldnere på offentlig forsørgelse er således efter lovgivningen og det såkaldte ”tabeltræk”, som gennemførtes i forbindelse med fusionen, som hovedregel friholdt for inddrivelse. Der har været bred politisk konsensus om at højne retssikkerheden på inddrivelsesområdet, og det kan aflæses i restancetallene.

Rigsrevisionen har også nævnt en række interne forhold, som faktorer, der har påvirket den negative restanceudvikling. Her vil jeg fremhæve Rigsrevisionens delkonklusion om, at SKATs aktivitetsniveau på inddrivelsesområdet er faldet i den undersøgte periode. Præmissen for at konkludere, at aktivitetsniveauet er faldet er efter min opfattelse forkert. Udgangspunktet synes at være at sammenholde ressourceforbrug med spredte aktivitetsmålinger og helt overordnet med udviklingen i restancerne. I en situation hvor forudsætningen er, at en opgave effektiviseres gennem en reduktion i årsværksforbruget (som følge af stordriftsfordele, forenklinger og lovgivning) vil en aktivitetsmåling med udgangspunkt i antallet af årsværk næsten pr. definition give et skævt billede af aktivitetsudviklingen. Således har det været en helt bevidst strategi at reducere antallet af udlægsforretninger, da det er et af de mest ressourcekrævende inddrivelsesværktøjer. Såfremt der både før og efter fusionen havde været et tilstrækkeligt datagrundlag for at gennemføre en sådan analyse, ville det have været muligt mere sikkert bl.a. at kunne vurdere sammenhængen mellem årsag og virkning.

Jeg er således enig med Rigsrevisionen i, at SKAT i en periode efter fusionen har manglet et tilstrækkeligt datagrundlag bl.a. med henblik på at dokumentere, i hvilket omfang man indfrier Folketingets intentioner om en mere effektiv restanceinddrivelse. Jeg kan heller ikke afvise kritikken vedrørende den påviste geografiske uensartede sagsbehandling, herunder en svingende kvalitet i arbejdet.

Der har fra fusionens start naturligt ikke været skræddersyede strategier, inddrivelsesplaner og effektive ledelsesmæssige prioriteringer klar med henblik på fuld og øjeblikkelig implementering. Der er sket en udvikling og forbedringer i perioden fra 2005. Jeg er da også glad for, at Rigsrevisionen vurderer, at SKAT i den undersøgte 5 års periode har iværksat forskellige styringsmæssige initiativer, men at man dog først i 2009 har etableret rammerne for det ledelsesmæssige fokus på området gennem oprettelsen af en produktionsdirektion og skatteregioner/inddrivelsescentret. Grundlaget for bedre at prioritere indsatsen mod skyldnere med størst betalingsevne er således skabt både organisatorisk og styringsmæssigt.

Statsrevisorerne har fremhævet, at der måtte afskrives 781,5 mio. kr. – bl.a. på grund af forældelse – i forbindelse med skattecentrenes overførsel af restancesager.

Jeg er ikke helt enig i denne konklusion, idet den fremstår som om staten regnskabsmæssigt har måttet konstatere et ekstraordinært tab på 781,5 mio. kr. i forbindelse med overførslen. De nævnte 781,5 mio. kr. vedrører en del af en større overførsel den 8. marts 2006 af ca. 25.000 allerede afskrevne fordringer fra et it-system for retskraftige uerholdelige fordringer (RUF) til Inddrivelsescentrets restanceinddrivelsessystem (RIS). De restancesager, der blev overført, havde ikke en tilstrækkelig kvalitet, da de daværende skattecentre pakkede sagerne for overførsel. Inddrivelsescentret gennemførte en kvalitetssikring af de overførte sager. Ved udgangen af 2007 havde denne kvalitetssikring som konsekvens, at

en restancemasse på 781,5 mio. kr. påhvilende i alt 2.378 personer var forældede, og dermed ikke længere retskraftige.

Da der på det tidspunkt var en generel 5 års forældelsesfrist, er der tale om, at de regnskabsmæssige afskrivninger er sket i perioden forud for finansåret 2002 i overensstemmelse bl.a. med Finansministeriets budgetvejledning fra 2001 (gældende for finansårene 2001 – 2006). Der er reelt tale om oprindelige afskrivninger af uerholdelige fordringer med hjemmel i den dagældende budgetvejledning.

Den tabsrisiko staten har haft ved at de nævnte 781,5 mio. kr. blev anset for forældet i 2007 er alene, at staten har gået glip af ekstraordinære indtægter, hvis nogle af de pågældende 2.378 personer efterfølgende skulle være kommet til penge, og hvor der f.eks. ville have kunnet være sket modregning, foretaget lønindeholdelse, foretaget udlæg eller lignende. Det er SKATs erfaring, at kun en forsvindende lille del af allerede afskrevne, men retskraftige fordringer, kommer i statskassen. Tabsrisikoen ved den manglende kvalitet i sagsoverførslen er således kun en meget lille delmængde af de nævnte 781,5 mio. kr.

Jeg kan tilføje, at Skatteministeriets Interne Revision i sin rapport af 17. november 2009, jr. nr. 07-190639, alene nævner forældelsen af de 781, 5 mio. kr., som følge af den dårlige kvalitet i overførslen af sager, men ikke skriver noget om et deraf følgende konstateret tab for statskassen i form af en regnskabsmæssig afskrivning på det nævnte beløb.

Det er et faktum, at SKATs systemmodernisering endnu ikke er fuldført, og at den er meget forsinket i forhold til den oprindelige plan. Flere effektiviseringer af administrative forenklinger er afhængige af de nye systemer, og kan først gennemføres, når de nye it-systemer er klar. Det nye inddrivelsessystem, EFI, er en integreret del af systemmoderniseringen, hvilket er årsagen til, at SKAT endnu ikke har kunnet gennemføre en række effektiviseringer og forenklinger på inddrivelsesområdet. Som en delvis compensation herfor er der foretaget systemmæssige ændringer i de eksisterende inddrivelsessystemer siden fusionen. Eksempelvis er der systemmæssigt foretaget en spejling af restancer i det såkaldte Debitor/Restancesystem (det tidligere statslige system) over i det tidligere kommunale, men nu statslige inddrivelsessystem, KMD-IND.

Rigsrevisionen anfører, at hvis SKAT skal inddrive restancer mere effektivt, forudsætter det, at SKAT råder over medarbejdere med de rette kompetencer.

Det er min vurdering, at ud over it er medarbejdernes kompetencer et centralt element for at realisere fusionen. Konkret for inddrivelsesområdet er der ligesom for øvrige forretningsområder i SKAT udarbejdet kompetenceplaner i løbet af 2009 og 2010. Disse opsummerer behov for kompetenceudvikling på landsplan set ud fra målet om en optimal opgaveløsning. Kompetenceplanerne gælder for både person- og erhvervsinddrivelsen. Kompetenceplanerne forventes udmøntet i perioden fra nu og frem til 2012. Kompetenceudviklingen har siden fusionen været fokuseret på såvel individ- som på organisationsniveau. Opbygning af det landsdækkende inddrivelsescenter er sket for at stabilisere det faglige miljø og

gøre opgaveløsningen mere robust i forhold til kravet om nedgang i ressourceanvendelsen generelt for SKAT. Derudover har der været iværksat kurser med fokus på såvel bredde som dybde i opgaveløsningen. Der er iværksat uddannelsesaktiviteter, som konsekvens af, at inddrivelse er et strategisk fokusområde i Skatteministeriets strategiplan 2010-2013.

Rigsrevisionen noterer sig, at SKAT først i 2009 fik gennemført en kortlægning af medarbejdernes kompetencer, som kan indgå i det fremadrettede arbejde.

Jeg må erkende, at den i 2006 gennemførte kompetenceregistrering ikke gav det forventede overblik. Kortlægning af medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund fra 2009 skal blandt andet anvendes til at vurdere og analysere behov for videreuddannelser. Kortlægning vil også efterfølgende blive anvendt til at vurdere behov for efteruddannelser.

Kombinationen af kompetenceplaner, kortlægning af uddannelsesbaggrund og fremskrivninger af medarbejderudviklingen giver tilsammen et godt og solidt grundlag for at kunne arbejde systematisk og strategisk med kompetenceudvikling på inddrivelsesområdet. Med disse værktøjer er der endnu bedre muligheder for at fokusere på Skatteministeriets behov for kompetenceudvikling af medarbejderne med henblik på at sikre en optimal opgaveløsning.

På baggrund af henholdsvis en generel analyse og evaluering af SKATs organisation et par år efter fusionen, den markante negative udvikling i restancemassen i løbet af 2008 samt flere kritiske interne revisionsrapporter sætter SKAT ekstra ledelsesmæssig fokus på inddrivelsesområdet.

Det er min vurdering, at SKAT i dag er i en situation, hvor vi enten har løst eller er godt i gang med at løse en del af Rigsrevisionens kritikpunkter. Disse initiativer er da også nævnt i Rigsrevisionens beretning. Som jeg nævnte i indledningen af denne redegørelse blev jeg straks efter min tiltrædelse som skatteminister klar over, at situationen på inddrivelsesområdet var alvorlig, og at der var et behov for hurtigt at supplere allerede tagne initiativer med en handleplan. Det er mit helt klare mål, at de iværksatte initiativer samt handleplanen skal være et væsentligt element i bestræbelserne på at vende den negative restanceudvikling, og være startskuddet til at sikre en fremtidig stabil nedgang i restancerne.

I det efterfølgende vil jeg mere konkret redegøre for allerede tagne initiativer, som jeg vil følge op på, samt i hovedpunkter for det konkrete indhold af den handleplan, som jeg har offentliggjort samtidig med afgivelsen af denne redegørelse. Jeg har således fået lejlighed til at vurdere indholdet af handleplanen også ud fra kritikpunkterne rejst af Rigsrevisionen og ud fra Statsrevisorernes bemærkninger til Folketinget.

Det er min vurdering, at både allerede besluttede initiativer og min handleplan vil medvirke til at rette op og justere ind i forhold til Rigsrevisionens og Statsrevisorernes kritik, og herunder ikke mindst opnå bedre resultater på bundlinjen.

Det er mit helt klare mål at sikre, at SKAT – om end noget sent – opfylder de mål, Folketinget har opstillet for fusionen.

## **1. Skatteministerens handleplan**

### **1.1 Initiativer med i Kommuneaftalen**

En arbejdsgruppe med Skatteministeriet og KL har afdækket en række initiativer, som kan medvirke til at styrke den fælles opkrævnings- og inddrivelsesopgave. Det drejer sig blandt andet om ensretning og effektivisering af opkrævningsområdet, sikring af at oversendte krav til inddrivelse er retskraftige og en ny proces for inddrivelse af ejendomsskatter.

- Der udarbejdes en model for, hvordan mindre krav så som P-bøder, DSB-bøder, licens etc. kan inddrives med et mindre månedligt beløb uafhængigt af inddrivelsen af andre restancer. Som udgangspunkt er der plads til inddrivelse af disse krav uanset indkomstforhold. I forhold til virksomheder identificeres andre initiativer med henblik på forebyggelse og inddrivelse af disse restancer.
- Regelsættet vedrørende underholdsbidrag er uhensigtsmæssig og indebærer risiko for spekulation og oparbejdelse af restancer. Der igangsættes et arbejde med sigte på regeljusteringer på området. Skatteministeriet vil allerede nu foretage justeringer i inddrivelsesreglerne for at mindske væksten i restancerne på bidragsområdet.
- Kommunerne skal anvende de nuværende modregningsadgange. Den gældende lovgivning skal derfor gennemgås med henblik på at præcisere kommunernes pligt til at benytte modregningsadgange med mindre særlige sociale og økonomiske forhold gør sig gældende. Samtidig styrkes modregningsreglerne ved at indføre 100 pct. modregningsadgang af daginstitutionsbetalingen i børnefamilieydelsen.
- Skatteministeriet vil fremadrettet levere oplysninger om restancer i skattemappen, så den enkelte har overblik og en oversigt kan gives til bankforbindelser mv. i forbindelse med kreditvurdering.
- Skatteministeriet har pr. 1. januar 2009 foretaget en reorganisering af inddrivelsesområdet med henblik på at sikre en effektiv og styrket inddrivelsesindsats. Som led heri er der etableret et helt nyt landsdækkende inddrivelsescenter, som i alt væsentligt vil blive fuldt ansvarlig for inddrivelse af alle personrelaterede restancer. Overførslen af alle personrestancer til Inddrivelsescentret vil være gennemført inden udgangen af 2010. Erhvervsinddrivelsen varetages fortsat regionalt.

De konkrete initiativer omfattet af kommuneaftalen vil skulle vurderes i forhold til reglerne om skyldnernes økonomiske formåen ud fra en betragtning om rets-

garanti og retssikkerhed i overensstemmelse med principperne for gennemførelse af inddrivelsen siden samling af inddrivelsesopgaven i staten. Parterne er enige om at følge udviklingen i de kommunale restancer og gøre status i foråret 2011.

## **1.2 Yderligere initiativer i skatteministerens handleplan**

### **Ekstra ressourceindsats på udvalgte inddrivelsesområder**

Der sker længerevarende tilførsel af ekstra ressourcer til inddrivelsesområdet indenfor de eksisterende rammer svarende til ca. 150 årsværk. Udgangspunktet er, at de ekstra ressourcer skal anvendes til en styrket og målrettet indsats tilrettelagt som landsdækkende projekter, hvor enhedsorganiseringen i SKAT udnyttes. Projekterne skal målrettes udvalgte restanceområder, hvor disse vurderes at have den størst mulige effekt. Det kan være på områder, som udgør en stor udfordring, eller områder, hvor der hidtil ikke er gjort en tilstrækkelig indsats. Det svarer principielt til den måde vi tilrettelægger landsdækkende projekter på indsatsområdet, men indtil nu ikke har anvendt i nævneværdigt omfang på inddrivelsesområdet.

Projekterne skal endvidere tilpasses således, at de til rådighed værende ressourcer og kompetencer udnyttes bedst muligt. Det må derfor også påregnes, at de ekstra 150 årsværk ikke udgøres af - en én gang for alle - udpeget fast medarbejderkreds, men at der i forbindelse med rekrutteringen til de enkelte projekter sker en sammensætning af medarbejdere med de nødvendige kompetencer, ligesom kompetenceudvikling og efteruddannelse af både de nye og gamle medarbejdere på inddrivelsesområdet sker løbende.

Der er som nævnt tale om en længerevarende tilførsel af ekstra 150 årsværk. I første omgang anvendes ca. 150 årsværk året ud til nedenstående "Operation Rent Bord".

### **"Operation Rent Bord"**

Pr. 1. januar 2008 nedsatte Folketinget fristen for forældelse. Det skete både ud fra et retssikkerhedsmæssigt synspunkt og for at sikre, at restancemassen kun består af restancer, som det faktisk vil være muligt at inddrive.

Omkring 150 ekstra medarbejdere vil året ud assistere det landsdækkende Inddrivelsescenter og den regionale erhvervsinddrivelse for at gennemføre Operation Rent Bord.

Oprydningen indebærer følgende: Et betydeligt antal krav skal gennemgås for at fastslå, hvordan de skal håndteres.

Der er overordnet fire muligheder:

- a) Krav, som ikke er under afvikling, men hvor der er betalingsevne, skal sættes i afvikling enten ved hjælp af en betalingsaftale eller automatisk lønindehol-



delse. Det indebærer, at flere afvikler på deres restancer og inddrivelsesprovenuet stiger.

- b) Krav, der opfylder betingelserne for at kunne afskrives efter de nye afskrivningsregler, afskrives. Det betyder, at kravene ikke længere tæller med i restancestatistikken. Restancetallene vil dermed blive ”renset” for restancer, som aldrig ville kunne komme ind. Kravene returneres til fordringshaverne, herunder kommunerne, med besked om at de er afskrevet efter lovgivningens regler om endelig afskrivning.
- c) Vi skal have ryddet op en gang for alle. Det betyder, at krav, som er forældede uden SKAT har nået at behandle dem, skal returneres til kommunerne og de øvrige fordringshavere.
- d) De resterende krav skal under behandling. I første omgang sender vi en såkaldt gældserkendelse for at afbryde forældelsen. Hvis skyldnerne svarer på gældserkendelsen og vedkender sig deres gæld forælder den ikke. For de skyldnere, som ikke svarer, er vi nødt til at sende en foged ud til hver enkelt skyldner.

### **Yderligere indsats for at inddrive p-bøder**

P-bøder vil som led i kommuneaftalen blive opkrævet ved lønindeholdelse med et mindre månedligt beløb uanset ved lønindeholdelse uanset indtægt og anden gæld. Derudover skal inddrivelsen af virksomheders p-bøder styrkes. Der overvejes lige nu forskellige løsninger som for eksempel indberetning til RKI af mindre bøder og en løsning med hjul-låse og konfiskation af biler indtil alle ubetalte bøder er betalt.

### **Øget brug af indberetning til RKI**

Et pilotprojekt i SKAT har vist, at alene truslen om at indberette virksomheder til RKI har fået en lang række virksomheder til at betale deres gæld. Projektet skal nu udvides til hele landet, så indberetning af virksomheders gæld bliver en integreret del af inddrivelsen af virksomheders gæld.

Samtidig iværksættes et pilotprojekt, hvor også personers gæld indberettes til RKI for at vurdere om det har samme effekt som for virksomhedernes gæld. Det vil i samme ombæring blive vurderet, om grænsen for hvornår man kan indberette gæld til RKI, kan nedsættes.

## **2. Øvrige initiativer (ud over handleplanen)**

I det følgende opregnes en række initiativer besluttet som led i den omtalte ekstraordinære ledelsesmæssige fokus på inddrivelsesområdet. De medtagne initiativer er enten allerede gennemført, men effekten er endnu ikke slået igennem på bundlinjen, eller også er det initiativer, som er besluttet, men hvor implementering har en lidt længere tidshorisont.

## 2.1 Organisation, ledelse og styring

- Pr. 1. januar 2010 fik Skatteministeriet én fælles direktion. En række funktioner i departementet og i SKATs Hovedcenter er samordnet eller sammenlagt. I den faglige opgaveløsning er lovprocessen og den efterfølgende lovforklæringsproces samlet for at opnå en helhedsorientering i arbejdsprocessen. Dette gælder også overordnet på inddrivelsesområdet. Som led i dannelsen af Koncerncentret er den fælles analysefunktion styrket.
- Vi har i indeværende år styrket koordineringen og styringen af inddrivelsesområdet i Koncerncentret ved at oprette et tværgående inddrivelsesprojekt. Det er 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 vi kan styre indsatsen derhen, hvor der er særlige udfordringer og/eller hvor indsatsen gør mest gavn.
- I løbet af 2010 og 2011 søges virksomhedsinddrivelsen ensrettet ved fælles processer samt indførelsen af en ny virksomhedsinddrivelsespolitik. I tilknytning hertil har et etableret Produktionsforum besluttet en fælles prioriteringsgrænse på 100.000 kr. gældende for 2010. Disse tiltag skal sikre, at de enkelte regioner håndterer alle sagerne ens og ned til den pågældende prioriteringsgrænse. Regioner, der ikke kan nå ned til denne beløbsgrænse, kan anmode om bistand fra andre regioner.
- Det landsdækkende inddrivelsescenter blev etableret i 2009. Etableringsfasen og indkøring pågår stadig i 2010. Den positive effekt af denne store reorganisering forventes at blive endnu tydeligere i den resterende del af 2010, i 2011 og fremover.

Med de sidste justeringer vurderer jeg, at vi har den rigtige organisatoriske og strukturelle platform på inddrivelsesområdet og der er skabt et endnu større ledelsesmæssigt og produktionsmæssigt fokus i Skatteministeriet på inddrivelsesområdet.

## 2.2 Produktion, kvalitet og processer

- Siden reorganiseringen af inddrivelsesområdet fra 2009 er der sat fokus på ensretning af arbejdsprocesser både vedrørende person- og virksomhedsinddrivelsen. Denne ensretning, der skal sikre ensartethed og bedre kvalitet i sagsbehandlingen gennemføres i perioden fra 2009 til 2011.
- Der er i 2010 gennemført målrettede temadage i regionerne som opfølgning på kritiske revisionsrapporter fra Skatteministeriets interne revision.

Et stort fokus har her været den nye lovgivning på området, praksis på området og udsendte centrale styresignaler om administration af lovgivningen.

- Der vil i perioden 2010 til 2011 ske målrettet opfølgning i forhold til de direkte personaleledere på inddrivelsesområdet bl.a. for at sikre, at medarbejderne får tilstrækkelig viden og information om politikker, strategier, fastlagte processer og øvrige retningslinjer. Afdelingslederne på virksomhedsinddrivelsesområdet har i den forbindelse i juni 2010 været samlet til en fælles temadag. Der vil blive gennemført en fælles temadag for alle afdelingsledere på inddrivelsesområdet i efteråret 2010.
- Fra 2010 vil der systematisk blive etableret landsdækkende interne kontroller på inddrivelsesområdet på særligt udvalgte områder, netop for at sikre ved nærmere fastlagte ensartede ledelsesmæssige stikprøver, at processer og retningslinier følges i praksis.

### **2.3 Systemmoderniseringen**

SKATs systemmodernisering har stor politisk årvågenhed. Skatteministeriet har stor ledelsesmæssig fokus på fremdriften, herunder det nye inddrivelsessystem, EFI.

EFI er planlagt til at kunne gå i drift i 4. kvartal i 2011.

Der er etableret en styregruppe med ekstern deltagelse, så der er sikret inddragelse af den størst mulige ekspertise på området.

Der afgives løbende statusrapporter til Finansudvalget og Skatteudvalget om fremdriften i systemmoderniseringen.

### **2.4 Kompetencer**

På både person- og erhvervsområdet er en lang række konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter undervejs til gennemførelse i 2010-2012, jf. kompetenceplanerne.

I 2010 og 2011 vil der blive fokuseret på erhvervsinddrivelsen gennem en række kurser med et højt fagligt indhold, bl.a. på masterniveau. Til efteråret 2010 udbydes ny diplomuddannelse og i 2011 forventes udbud af ny Master i Skatter og afgifter, hvori inddrivelse også indgår. På akademiske niveau er der ligeledes nu etableret en ny fleksibel uddannelse, som SKATs medarbejdere kan deltage i fra primo 2011. Også her er der målrettede inddrivelsesfag på vej.

Personinddrivelsen styrkes i 2010 og 2011 gennem kurser i Betalingsevne og kreditvurdering, Gældssanering og eftergivelser, Konflikt håndtering, Forældelse, SAP systemet, et trivselsprojekt samt temadag for alle inddrivelsesmedarbejdere.

På erhvervsområdet er bl.a. planlagt kurser på pantefogedområdet, udlægsforretninger, procesret, regnskabsforståelse planlagt samt en række tema-dage.

På sigt er der brug for en vedvarende HR indsats til styrkelsen af området – såvel ledelsesmæssigt som kompetencemæssigt. Der nedsættes straks en hurtigt arbejdende arbejdsgruppe på tværs af regionerne, Inddrivelsesprojektet og HR fagområdet med overordnet reference til HR-direktøren. Arbejdsgruppen skal fastlægge konkrete HR initiativer der kan udfolde problemstillinger der skal adresseres på inddrivelsesområdet i et HR perspektiv.

Desuden vil Udvidet direktion følge fremdriften for igangsætning og implementering af HR aktiviteterne som et fast punkt på dagsordenen.

## **2.5 Restancestatistik, mål og målinger**

Skatteministeriet har i 2009 arbejdet på en ny restancestatistik, der implementeres i løbet af 2010. Dette vil bidrage til bedre muligheder for ledelsesmæssig opfølgning på inddrivelsesopgaven. Det vil endvidere i højere grad og mere detaljeret gøre Skatteministeriet i stand til at kunne redegøre for udviklingen i restancerne.

Udover implementeringen af den nye restancestatistik har Skatteministeriet besluttet at fortage datatilkøb med henblik på at forbedre denne nye restancestatistik yderligere. Datatilkøbene skal videreudvikle restancestatistikken, således at Skatteministeriet sikrer en større og forbedret statistisk dokumentation. Dette skal medvirke til, at Skatteministeriet ved opgørelsen af restancerne bliver i stand til, at være mere konkrete i begrundelserne for restancerne udvikling overfor offentligheden. Samtidig vil Skatteministeriet i højere grad være i stand til at følge udviklingen i restancerne, således at der kan udvises rettidig omhu og iværksættes de fornødne inddrivelsesmæssige tiltag. Det handler samtidig om at nyttiggøre faktuelle oplysninger og allerede eksisterende viden, som dermed kan danne grundlag for en yderligere målretning af indsatsen. Dette både i forhold til det restanceforebyggende arbejde og anvendelse af de mest effektive inddrivelsesværktøjer i forhold til kravstyper og restanter. Effekten af disse datatilkøb forventes implementeret med fuld virkning fra 2011.

Forbedringerne i restancestatistikken vil betyde, at Skatteministeriet fra 2011 vil kunne belyse:

### **Skatter og afgifter**

- Tilgang af restanter
- Afgang ved betalingsaftaler og modregning for virksomheder med A-skat, moms m.v., undtagen selskabsskat og punktafgifter.
- Afgang af personskatterestancer ved afdragsordninger og lønindeholdelse
- Afgang ved realisation af udlæg, undtagen for virksomheder med selskabsskat

- Afgang ved eftergivelse/afskrivninger

### **Øvrige restancer**

- Tilgang af nye restanter
- Afgang ved afdragsordninger og lønindeholdelser

Dertil kommer, at det bedre vil blive muligt at udarbejde mindre analyser på udvalgte områder, således at f.eks. udvikling på specifikke områder kan belyses.

### **3. Afsluttende bemærkninger**

Som det fremgår af ovennævnte er det afgørende for mig, at der rettes op bl.a. med udgangspunkt i Statsrevisorernes og Rigsrevisionens kritik, og herunder ikke mindst, at opnå bedre resultater på bundlinjen og også, at vi kan dokumentere, at vi opfylder de mål, Folketinget har opstillet for fusionen.

Jeg vil selv følge op på inddrivelsesområdet, og jeg har pålagt koncerndirektionen kontinuerligt at følge op og sikre den forventede fremdrift og udvikling på området.

Med venlig hilsen

Troels Lund Poulsen