



Målbillede for lokalisering i 2020

Maj 2014

Indhold

1	Introduktion	4
1.1	Indledning	4
1.2	Resumé	4
1.3	Overblik over SKATs organisering.....	5
1.3.1	Organisering	5
1.3.2	Skattecentre og andre adresser.....	7
1.4	Baggrund – SKATs udvikling siden 2005	8
1.5	SKATs situation i dag.....	10
2	Grundlæggende forudsætninger	12
2.1.1	SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed.....	12
2.1.2	Lokaliseringen skal understøtte effektiviseringen af SKAT	13
3	Hensyn ved fastlæggelse af lokaliseringsplanen	14
3.1	Første prioritet - Fastholdelse af kompetencer.....	14
3.1.1	Transportafstand.....	14
3.1.2	Kompetencehensyn.....	15
3.1.3	Rekruttering.....	16
3.2	Anden prioritet - Faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele	16
3.3	Tredje prioritet - Hvor er borgere og virksomheder (geografifafhængige opgaver).....	18
3.4	Fjerde prioritet - Infrastruktur	20
4	Placeringer i forhold til hensyn – Lokaliseringen i landsplanområder.....	21
4.1	Småbyregionerne.....	21
4.2	Mellemstore byregioner.....	23
4.3	Odense og Aalborg.....	24
4.4	Trekantområdet.....	24
4.5	Østjylland Nord.....	25
4.6	Øvrige Sjælland.....	26
4.7	Hovedstadsområdet.....	26
5	Overblik over målbilleder 2020.....	28
5.1	Målbilleder.....	28
5.2	Byer og geografisk fordeling.....	28

*) I modsætning til målbillederne (tabel 5 side 34) indgår dmindre toldekspeditionssteder mv. i opgørelsen af arbejdspladser.....	31
5.3 Understøttelse af effektivisering gennem færre enheder.....	31
5.4 Opgavefordeling, transporttid og kompetencematch.....	32
5.5 Sammenfatning vedrørende målbilledet for 2020	32
6 Implementering og indfasning af målbilleder.....	36
6.1 Implementeringsplan.....	36
6.2 Flekspladser.....	36
6.3 Samlokalisering.....	37
6.3.1 Flerbrugerhuse	37
6.3.2 Satelitter.....	37
7 Bilag.....	39
7.1 Bilag 1: Medarbejdernes kompetenceniveau og geografiske placering.....	39
7.1.1 Bilag 1A Kort uddannelse (assistentuddannelse o.l. - desuden medarbejdere uden en formel uddannelse).....	39
7.1.2 Bilag 1B. Mellemlang uddannelse (professionsbachelor og diplomuddannelse).....	40
7.1.3 Bilag 1C: Længerevarende uddannelse (kandidat og master)	41
7.2 Bilag 2: Transportmæssig infrastruktur	42
7.2.1 Bilag 2A: Overordnet vejnet	42
7.2.2 Bilag 2B: Jernbanenet.....	43
7.3 Bilag 3: Pendlingsmønstre.....	44

1 Introduktion

1.1 Indledning

Baggrunden for denne rapport er, at SKAT i de kommende år skal gennemføre en tilpasning af sin lokalisering, så strukturen kommer til at matche et reduceret medarbejderantal og en ændret organisering af SKATs opgaver. Den nuværende lokalisering stammer i store træk fra 2004, hvor den blev besluttet som led i udmøntningsplanen i forbindelse med strukturreformen. Siden 2004 er der imidlertid sket store ændringer inden for skatteadministrationen, og den struktur, der blev besluttet dengang, er derfor ikke længere tidssvarende.

Rapporten viser planen for, hvordan SKAT skal være lokaliseret i 2020 - herunder hvor SKATs forskellige opgaver vil være forankret. Planen betegnes i rapporten som et målbillede. Heri ligger, at der set over en lang periode frem til 2020 vil ske justeringer som følge af bl.a. opgaveændringer, lovgivning mv.

Formålet med at tegne et sådan målbillede er dobbelt. For det første understøtter det den langsigtede planlægning af de forandringer og effektiviseringer, SKAT gennemfører i disse år. For det andet giver det SKATs medarbejdere et pejlemærke for, hvor SKATs opgaver vil være placeret på længere sigt. Herved får medarbejderne bedre mulighed for at påvirke og indrette sig på deres egen fremtidige arbejdssituation.

1.2 Resumé

Rapporten er opbygget således, at den i kapitel 1 giver en kort introduktion til SKATs organisering og lokalisering, som den ser ud i dag. Introduktionen tager sigte på at lette læsningen af rapporten. Herefter gennemgås den historiske baggrund for den nuværende lokalisering herunder baggrunden for, at det er nødvendigt at ændre på lokaliseringen.

I kapitel 2 beskrives de grundlæggende forudsætninger, der udgør fundamentet for arbejdet med målbillederne for 2020. Den første grundforudsætning er, at der skal ske en reduktion i antallet af SKATs nuværende adresser, så SKATs fysiske rammer bliver tilpasset det reducerede medarbejderantal og den ændrede organisering. Den anden grundforudsætning er, at reduktionen skal ske på en måde, så SKAT opretholdes som en landsdækkende myndighed med tilstedeværelse i alle landsdele.

I kapitel 3 gennemgås de hensyn, der ligger til grund for det konkrete forslag til målbillede. De 4 hovedhensyn er i prioriteret rækkefølge: 1. Hensynet til fastholdelse af SKATs kompetencer, 2. Hensynet til sikring af faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele, 3. Hensynet til at sikre nærhed til kunderne (geografafhængige opgaver), 4. Hensynet til at sikre den bedst mulige placering i forhold til den trafikale infrastruktur.

Kapitel 4 indeholder en områdevis gennemgang af de konkrete overvejelser og afvejninger i forhold til de fire hovedhensyn. Ved gennemgangen er der taget udgangspunkt i de syv landsplansområder, der fremgår af Naturstyrelsens Landsplansredegørelse fra december 2013. De syv landsplansområder er vist på figur 4 på side 12.

Gennemgangen af overvejelserne i forhold til de fire hovedhensyn munder ud i et konkret forslag til fremtidig lokalisering af SKAT i 20 byer. Dette forslag til målbillede præsenteres i kapitel 5, hvor det er vist på figur 8 på side 29 og figur 9 på side 30. Kapitel 5 indeholder både overblik over det samlede forslag for så vidt angår byer og opgaver. Udover lokaliseringen i de 20 byer har SKAT en række yderligere mindre adresser i form af toldekspeditionssteder mv. Disse adresser er ikke omfattet af målbillederne.

Kapitel 6 omhandler implementering af lokaliseringsplanen. Implementering af planen vil foregå over hele perioden frem mod 2020. I den første del af perioden vil implementeringen ske med udgangspunkt i SKATs eksisterende lokaler og lejemål, men i takt med, at der bliver kontraktmæssig mulighed for at frigøre sig fra eksisterende lejemål, vil det også kunne komme på tale at finde alternative muligheder, der bedre opfylder SKATs behov. Målbillederne viser således ikke nødvendigvis hvilke konkrete lokaler SKAT vil være lokaliseret i i 2020, men kun hvilke byer SKAT vil have adresser i, og hvor SKATs opgaver vil være placeret.

1.3 Overblik over SKATs organisering

I det følgende gives et kort overblik over SKATs organisering og lokalisering, som den ser ud i dag.

1.3.1 Organisering

SKAT er en landsdækkende styrelse under Skatteministeriet. SKAT ledes af direktøren for SKAT og har ansvaret for opkrævningen af told, skatter og afgifter i Danmark. Herudover varetager SKAT opgaven med at inddrive gæld til det offentlige.

SKATs opgaver er organiseret i seks landsdækkende forretningsområder, der hver ledes af en direktør. Direktøren for SKAT og direktørerne for de seks forretningsområder udgør SKATs direktion. Hvert af de seks forretningsområder består af et antal afdelinger, der hver dækker et afgrænset fagområde inden for forretningsområdet. Der er i alt 30 afdelinger i de seks forretningsområder. Hver afdeling ledes af en underdirektør og består igen af et antal driftsenheder eller kontorer. Der er i alt ca. 350 driftsenheder og kontorer i SKAT

SKATs borger- og virksomhedsvendte opgaver er organiseret i nedenstående tre forretningsområder:

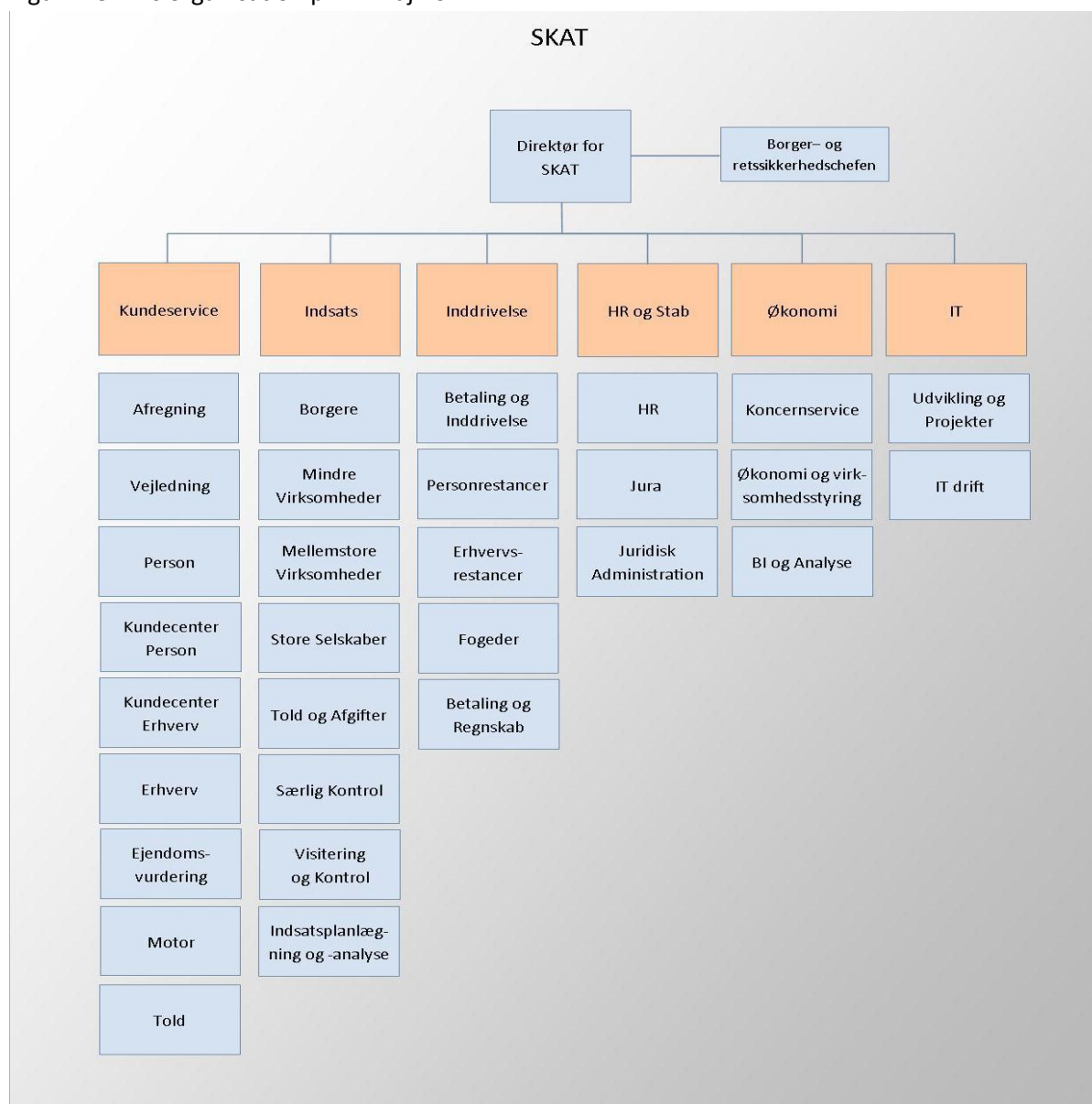
- **Kundeservice**, som omfatter vejlednings- og afregningsopgaverne i forhold til borgere og virksomheder. Kundeservice har blandt andet ansvar for de mange digitale løsninger, og for driftsenheder vedrørende kundebetjening og sagsbehandling. Kundeservice består af ca. 2.200 medarbejdere.
- **Indsats**, som omfatter opgaverne med at sikre en høj grad af regelefterlevelse hos borgere og virksomheder gennem individuelle vejledningstiltag og kampagner samt kontrol, herunder også opgaverne vedrørende store selskaber, økonomisk kriminalitet samt den fysiske toldkontrol. Indsats består af ca. 2.050 medarbejdere.
- **Inddrivelse**, som varetager den samlede offentlige restanceinddrivelse i samarbejde med de offentlige myndigheder. Inddrivelse består af ca. 1.300 medarbejdere.

SKAT stabs- og støttefunktioner er organiseret i følgende tre forretningsområder:

- **Økonomi**, der varetager SKATs økonomi- og virksomhedsstyring og SKATs interne service og administration. Økonomi består af ca. 400 medarbejdere.
- **HR og Stab**, der er ansvarlig for den overordnede HR opgave og for at sikre korrekt regel anvendelse, effektivitet og ensartethed på det juridiske område. HR og stab varetager endvidere direktionsbetjeningen i SKAT og har tillige ansvaret for pressebetjening og intern ledelseskommunikation. HR og stab består af ca. 450 medarbejdere.
- **IT**, der har ansvaret for drift og udviklingsopgaver i forhold til SKATs IT-løsninger. IT består af ca. 300 medarbejdere.

SKATs organisering er vist i organisationsdiagrammet i figur 1.

Figur 1: SKATs organisation pr. 1. maj 2014



1.3.2 Skattecentre og andre adresser

SKATs fysiske lokaliteter består i dag af 45 adresser. Af disse adresser er de 30 skattecentre, der blev oprettet i i 2005 i forbindelse med strukturreformen, hvor de statslige og kommunale skatteforvaltninger blev fusioneret. 12 adresser er toldekspeditionssteder, og en adresse er arkiv og posthåndtering i Sakskøbing. Herudover er der to adresser i København. I tabel 1 er alle SKATs adresser vist med angivelse af antallet af medarbejdere på hver adresse.

Tabel 1. Antal medarbejdere på SKATs lokaliteter (SAP-HR den 28. november 2013)					
Skattecentre og stabs og støttefunktioner	Antal	Skattecentre og stabs og støttefunktioner	Antal	Toldekspedition	Antal
Billund	58	Nærum	31	Billund (Lufthavnen)	15
Fredensborg *)	307	Næstved *)	100	Esbjerg	4
Frederikssund	94	Odense C *)	313	Fredericia	3
Grenå	68	Randers C	75	Frederikshavn	13
Haderslev *)	155	Ribe *)	207	Hirtshals	12
Herning *)	239	Ringkøbing	199	Kastrup	91
Hjørring	151	Roskilde	231	Kvistgård	3
Holbæk	101	Rønne *)	54	København Ø (Frihavnen)	5
Horsens	205	Skive	103	Nordhavn	11
Korsør	146	Struer *)	92	Nørre Alslev	16
København (Nicolai Eigtveds Gade)	115	Svendborg	126	Padborg	40
København (Sluseholmen) *)	658	Thisted	112	Århus (Havnen)	55
København (Østbanegade)	701	Tønder	137		
Køge	194	Taastrup *)	429		
Maribo	79	Aalborg *)	349	Arkiv	
Middelfart	193	Århus (Højbjerg) *)	434	Sakskøbing	17

*) Adresser med visiteret tidsbestilling

Historisk set har skattecentrene været karakteriseret ved at være selvstændige enheder med egen ledelse og driftsopgaver knyttet til det enkelte centers geografiske område. Herudover har skattecentrene været steder, hvor borgere og virksomheder kunne møde op for at få klaret deres mellemværender med SKAT. En række organisationsændringer har imidlertid gjort, at skattecentrene ikke længere har en egen ledelse, og at centrenes opgaver ikke længere er bundet til geografien på samme måde som tidligere.

Opgaverne er således organiseret i landsdækkende enheder i dag, og kun en beskeden del af SKATs samlede opgaver er geografafhængige. Samtidigt har borgernes og virksomhedernes faldende behov for at møde fysisk op ved skattecentrene gjort, at den fysiske kundebetjening er blevet reduceret, så det nu kun er et begrænset antal skattecentre, der tilbyder fysiske møder med borgere og virksomheder – og kun i forbindelse med forudgående tidsbestilling (såkaldt visiteret tidsbestilling). De steder, der tilbyder visiteret tidsbestilling er Rønne, København, Høje-Taastrup, Fredensborg, Næstved, Odense, Haderslev, Ribe, Aarhus, Herning, Struer og Aalborg.

Skattecentrene har derfor langt hen ad vejen mistet deres selvstændige identitet, og kan i dag snarere betragtes som adresser, der huser en række af SKATs opgaver, end selvstændige enheder med egen

ledelse, skrankebetjening og lokalt tilhørsforhold. Dette indebærer også, at der ikke er nogen grund til at opretholde en sontring mellem de 30 skattecentre og de to adresser i København, der huser SKATs direktion og stabs- og støttefunktionerne. Derfor indgår alle 32 adresser da også på lige fod i overvejelserne om SKATs lokalisering.

For så vidt angår SKATs øvrige adresser (toldekspeditionsstederne samt arkiv og posthåndtering i Sakskøbing), indgår disse ikke direkte i overvejelserne om tilpasningen af SKATs lokalisering.

Det hænger for todekspeditionsstedernes vedkommende sammen med, at deres specifikke opgaver i væsentlig grad er knyttet til den geografiske lokation, og at opgaven indeholder et væsentligt element af fysisk betjening af borgere og virksomheder. Hvad angår arkiv og posthåndteringen i Sakskøbing er grunden, at der er tale om et teknisk anlæg, som er opbygget og optimeret med henblik på varetagelse af denne specifikke opgave.

1.4 Baggrund – SKATs udvikling siden 2005

SKAT blev etableret i 2005 ved en fusion mellem de kommunale og statslige skattemyndigheder. Som led i fusionen blev inddrivelsesopgaven for kommuner og andre offentlige myndigheder samtidigt samlet i SKAT.

Ved fusionen blev ca. 10.000 medarbejdere fra de daværende kommuner, fra ToldSkat og fra Økonomistyrelsen samlet i én myndighed. SKAT blev geografisk placeret i et Hovedcenter (i København) og i 32 skattecentre fordelt over hele landet (herunder et betalingscenter i Ringkøbing og et kundecenter i Ribe).

Der er siden kun sket mindre justeringer af denne lokalisering – blandt andet ved samling på færre adresser i Hovedstadsområdet og ved samling i Ribe af de to adresser i Esbjerg kommune. Men i store træk er SKATs lokalisering i dag uændret i forhold til det, der blev fastlagt i forbindelse med fusionen i 2005.

Figur 2 på næste side viser den geografiske placering af SKATs skattecentre, der blev besluttet i forbindelse med fusionen

Figur 2: SKATs lokalisering ved fusionen i 2005



Fusionen blev gennemført som et led i kommunalreformen, og baggrunden var en række analyser, som den daværende regering havde iværksat. Analyserne viste et stort effektiviseringspotentiale ved at samle opgaverne på skatte- og inddrivelsesområdet, og derfor blev der også i forlængelse af fusionen iværksat en række initiativer, der over en årrække skulle gøre det muligt at reducere både SKATs årsværksforbrug og SKATs bevilling på Finansloven.

Den plan har siden været fulgt i store træk, og i løbet af perioden siden fusionen er det lykkedes at gennemføre store effektiviseringer samtidig med, at SKAT har moderniseret sin opgaveløsning.

Et af de områder, som SKAT i særlig grad er lykkedes med at modernisere, er kommunikationen med borgere og virksomheder. Her sparer de digitale selvbetjeningsløsninger og den øgede automatisering både borgere, virksomheder og SKAT for meget besvær. Behovet for at møde op hos SKAT for at få klaret sine mellemværender er således forsvundet for langt de fleste borgere.

Men på trods af de gennemførte moderniseringer har det alligevel vist sig at være vanskeligt at nå helt i mål med de effektiviseringer, der var forudsat i forbindelse med fusionen.

Derfor besluttede regeringen kort efter sin tiltrædelse i 2011 at gennemføre en budgetanalyse af SKAT for at få kortlagt, hvad der skulle til for at nå det sidste stykke med realiseringen af effektiviseringerne.

Budgetanalysen blev gennemført i 2012, og analysen viste blandt andet, at der fortsat kan opnås effektiviseringer ved at samle SKATs opgaver yderligere og ved at satse på specialisering og styrkelse af de faglige miljøer.

Blandt andet derfor blev der pr. 1. april 2013 gennemført en omfattende organisationsændring af SKAT, ligesom der er iværksat en lang række yderligere effektiviseringsinitiativer, der til sammen vil gøre det muligt for SKAT at løse sine opgaver både billigere og bedre i fremtiden.

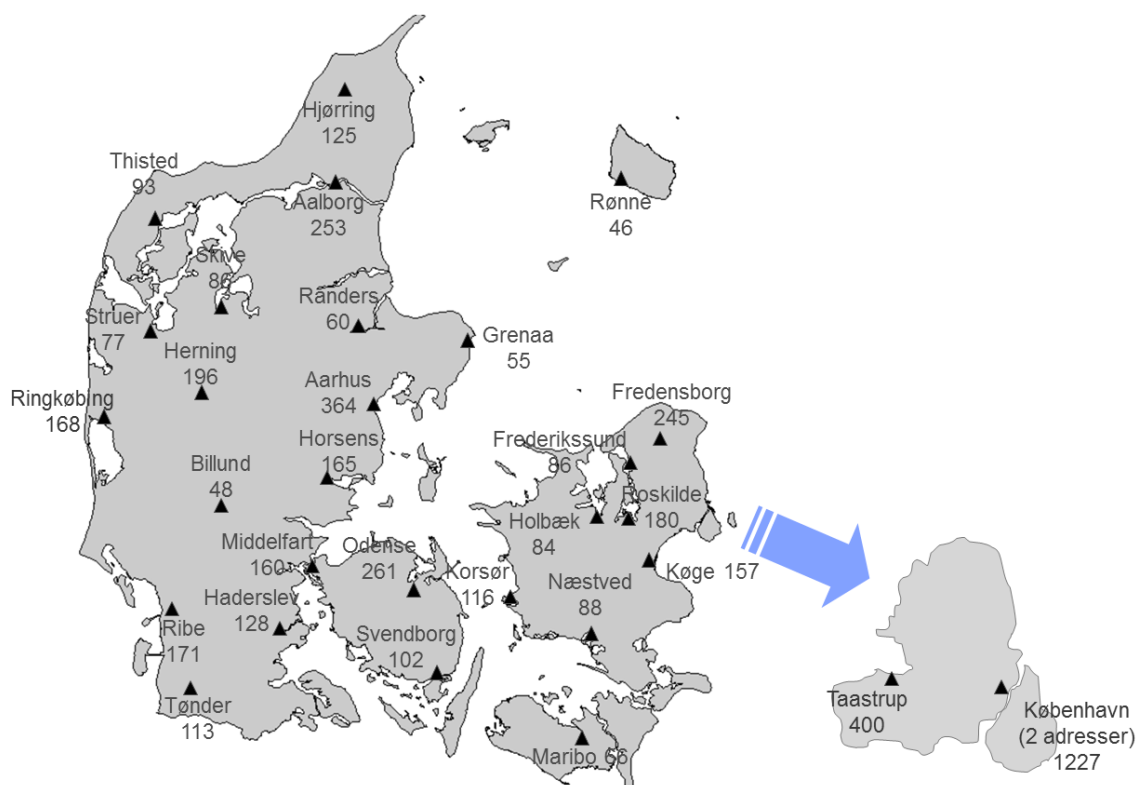
1.5 SKATs situation i dag

SKAT samlede situation er således helt anderledes i dag, end den var i slutningen af 2005 efter fusionen.

Medarbejderantallet er faldet fra ca. 10.000 til ca. 6.700, og med de igangværende effektiviseringsinitiativer vil årsværksforbruget frem mod 2017 falde yderligere til under 6.000. Samtidigt med nedgangen i årsværksforbruget er organiseringen af SKATs opgaver ændret fra en situation, hvor langt de fleste opgaver blev varetaget ved samtlige skattecentre til i dag, hvor alle opgaver er organisatorisk forankret i specialiserede landsdækkende enheder.

Fremskrives den nuværende bemanning af de eksisterende enheder med den reduktion af medarbejderantallet, der er forudsat i finansloven, vil bemanningen af SKATs nuværende skattecentre i 2020 alt andet lige være som vist nedenfor i figur 3.

Figur 3: Fremskrivning til 2020 af bemanningen af SKATs nuværende enheder (den samlede reduktion fordelt forholdsmæssigt på alle skattecentre)



Nærum er ikke medtaget i fremskrivningen, da det allerede er besluttet at fraflytte lejermålet i 2015.

Som det fremgår af figur 3 viser fremskivningen, at en stor del af enhederne i 2020 vil være meget små. 22 ud af 29 enheder vil således have mindre end 200 medarbejdere og 11 enheder vil have under 100 medarbejdere, hvis der ikke sker en tilpasning af den nuværende lokalisering. Mangesmå enheder vil udgøre en barriere for at realisere de effektiviseringer, som SKAT skal gennemføre i de kommende år, og samtidigt vil strukturen ikke i tilstrækkelig grad understøtte opbygningen af stærke faglige miljøer, der kan matche borgernes berettigede forventninger om kvalitet og høj faglighed hos SKAT.

Den lokalisering, der blev fastlagt i forbindelse med fusionen for snart 10 år siden, er således ikke længere tidsvarende. Der er behov for en tilpasning, så SKATs fremtidige lokalisering kommer til at passe til det antal medarbejdere, der er nu (og i fremtiden), og så lokaliseringen kommer til at understøtte den måde, SKATs opgaver er organiseret på.

2 Grundlæggende forudsætninger

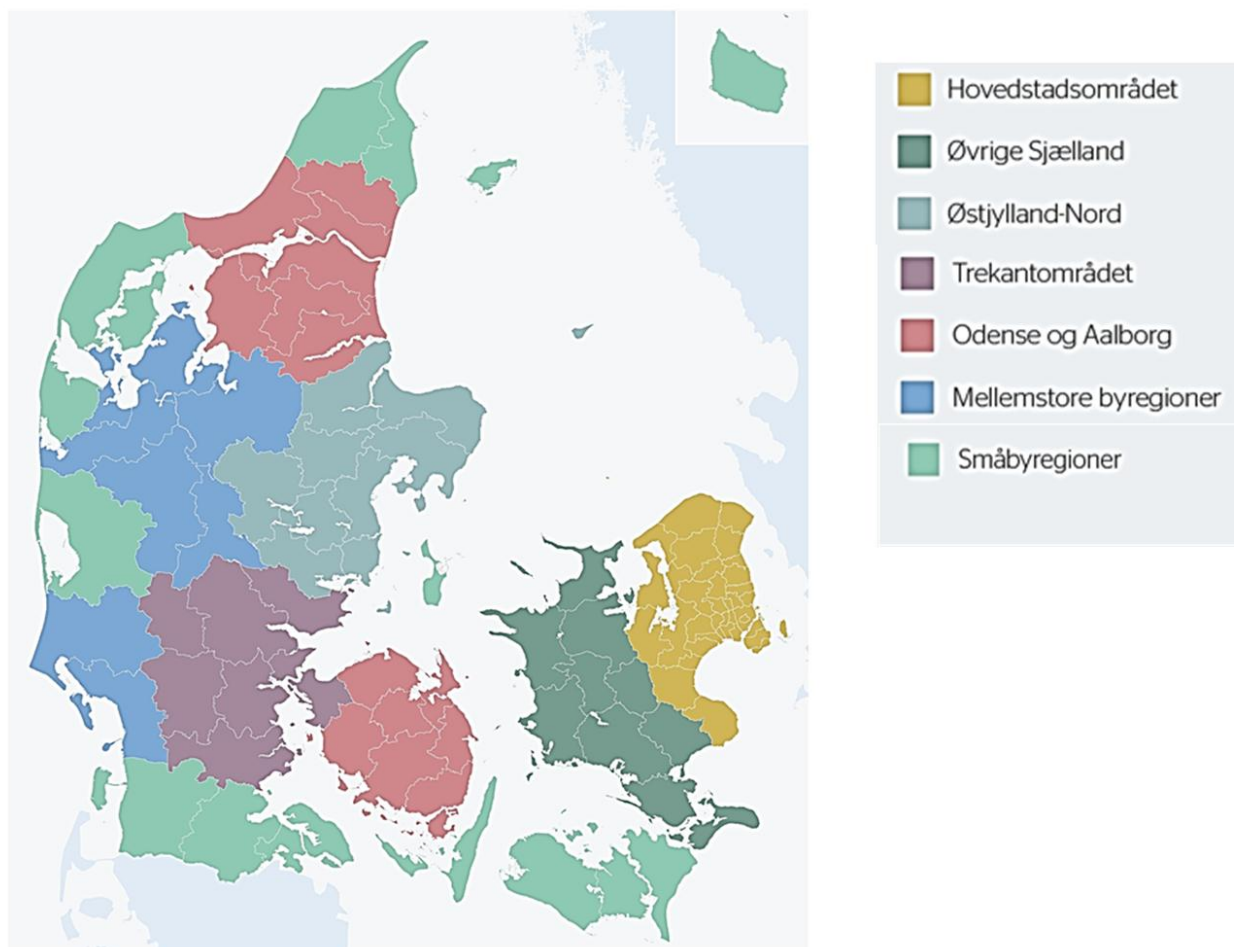
Ved fastlæggelsen af en fremadrettet plan for SKAT's lokalisering er der to grundlæggende forudsætninger, som planen skal opfylde.

2.1.1 SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed

For det første skal planen imødekomme et politisk ønske om ”en fornuftig geografisk spredning” på alle landsdele. SKAT skal fortsat være en landsdækkende virksomhed, der er til stede med arbejdspladser rundt i de forskellige landsdele.

I figur 4 er vist en opdeling af Danmark i landsplanområder, som afspejler urbaniseringsgrad og sammenhænge i erhvervsstruktur og infrastruktur. SKAT er en aktiv del af økonomien og spiller en væsentlig rolle i forhold til erhvervsliv og arbejdsmarked, og derfor er det afgørende, at SKAT bevarer en fysisk tilstedeværelse rundt i de forskellige områder i landet. Det vil derfor være et mål, at der i en balancering i forhold til en række øvrige hensyn, som gennemgås nedenfor, sker en bred dækning af de forskellige dele af landet, som kan understøtte udvikling i hele landet.

Figur 4: Landsplanområder



Kilde: Landsplanredegørelse 2013, Naturstyrelsen 2013

2.1.2 Lokaliseringen skal understøtte effektiviseringen af SKAT

For det andet er det en grundforudsætning, at lokaliseringsplanen skal bidrage til at realisere de forudsatte effektiviseringer i SKAT. Dette kræver, at planen dels understøtter en effektiv organisering af SKAT, dels medvirker til at nedbringe SKATs huslejeudgifter i tilstrækkeligt omfang.

Hvad angår organiseringen er det en forudsætning for at kunne opretholde effektive produktionssteder, at der sker en tilpasning af antallet af SKATs enheder i forhold til det faldende medarbejderantal. Skattecentre blev i 2005 designet til i gennemsnit 325 medarbejdere pr. center. Uden en reduktion i antallet af enheder vil det, som vist i figur 3, for en meget stor del af enhedernes vedkommende være umuligt at opretholde en tilstrækkelig størrelse til at sikre grundlaget for effektive miljøer, udnyttelsen af stordriftsfordele og opretholdelsen af bæredygtige faciliteter som for eksempel kantinedrift for medarbejderne.

Det er derfor nødvendigt, at der sker en reduktion, så der kun, hvor andre vigtige hensyn taler for det, opretholdes enheder med færre end 200-300 medarbejdere.

Hvad angår reduktionen i huslejeudgifterne er det en forudsætning, at der skal ske en nedbringelse af udgifterne, der mindst modsvarer nedgangen i medarbejderantallet over perioden.

I forhold til den fremtidige opgaveløsning skal større enheder understøtte, at SKAT kan fastholde og udbygge den faglige specialisering i større, effektive miljøer. Det skal skabe grundlaget for at øge kvalitet og faglighed i SKATs opgaveløsning i forhold til borgere og virksomheder samt understøtte målene om øget produktivitet.

De mange små enheder, der vil være resultatet af at bevare den nuværende lokalisering frem til 2020, vil medføre ringere muligheder for at opnå faglig kvalitet og øget produktivitet. Samtidig vil der være en ringere fleksibilitet overfor justeringer i SKATs opgavevaretagelse, som må forventes over en årrække. Større enheder betyder, at der er bedre muligheder for at implementere sådanne opgaveændringer, idet der vil være bedre muligheder for at sammensætte medarbejdere med forskellige kompetencer i nye konstellationer.

3 Hensyn ved fastlæggelse af lokaliseringsplanen

Nedenfor gennemgås fire hovedhensyn, som indgår i beslutningen om den fremtidige lokalisering og opgavefordeling. Hensynene skal betragtes som rettesnore, der hver for sig vil skulle afbalanceres i forhold til hinanden og i forhold til de overordnede mål om dels bevarelse af et landsdækkende SKAT og dels tilpasning til et SKAT med væsentligt færre arbejdspladser.

3.1 Første prioritet - Fastholdelse af kompetencer

Det vigtigste hensyn i forbindelse med en ændring af SKATs lokalisering er at sikre, at SKATs opgaveløsning ikke bliver bragt i fare som følge af flytning af opgaver mv. Ændringerne skal derfor gennemføres på en sådan måde, at de nødvendige kompetencer kan fastholdes og/eller rekrutteres på opgaverne - både i tilpasningsfasen og efter ændringerne er gennemført. En fremtidig lokalisering og opgaveplacering som indebærer, at en stor del af medarbejderne skal flyttes over på andre opgaver, vil medføre høje omkostninger til kompetenceudvikling. Omkostningerne vedrører både selve den tid, der bruges på oplæring i nye opgaver, og det produktionstab, der vil være som følge af faldende produktivitet i forbindelse med opgaveskift. Derfor er det et mål at begrænse behovet for opgaveskift til et acceptabelt niveau.

SKAT har i efteråret 2013 gennemført en personaletilpasning, hvor der er sket en tilpasning til de fremtidige kompetencekrav, set i forhold til udviklingen i opgaverne. Det betyder, at den fremtidige kompetencetilpasning skal opnås ved, at der dels sker nødvendig kompetenceudvikling af SKATs nuværende medarbejdere, og at der dels sker rekruttering af nye medarbejdere, som matcher de fremtidige behov, til erstatning af naturlig afgang. Det er således et afgørende hensyn, at lokaliseringen af opgaverne bedst muligt tilgodeser både fastholdelse og rekruttering af kompetencer. Dette indebærer tre ting:

1. Afstanden fra medarbejdernes bopæl til deres arbejdssted må ikke blive så stor, at det er urealistisk, at de kan beholde deres job.
2. Der skal være opgaver på medarbejdernes kompetenceniveau ved mindst et af de arbejdssteder, der ligger inden for en realistisk afstand fra deres bopæl.
3. Der skal tages hensyn til, hvor det er muligt at rekruttere medarbejdere med de kompetencer, som der bliver brug for i fremtiden.

3.1.1 Transportafstand

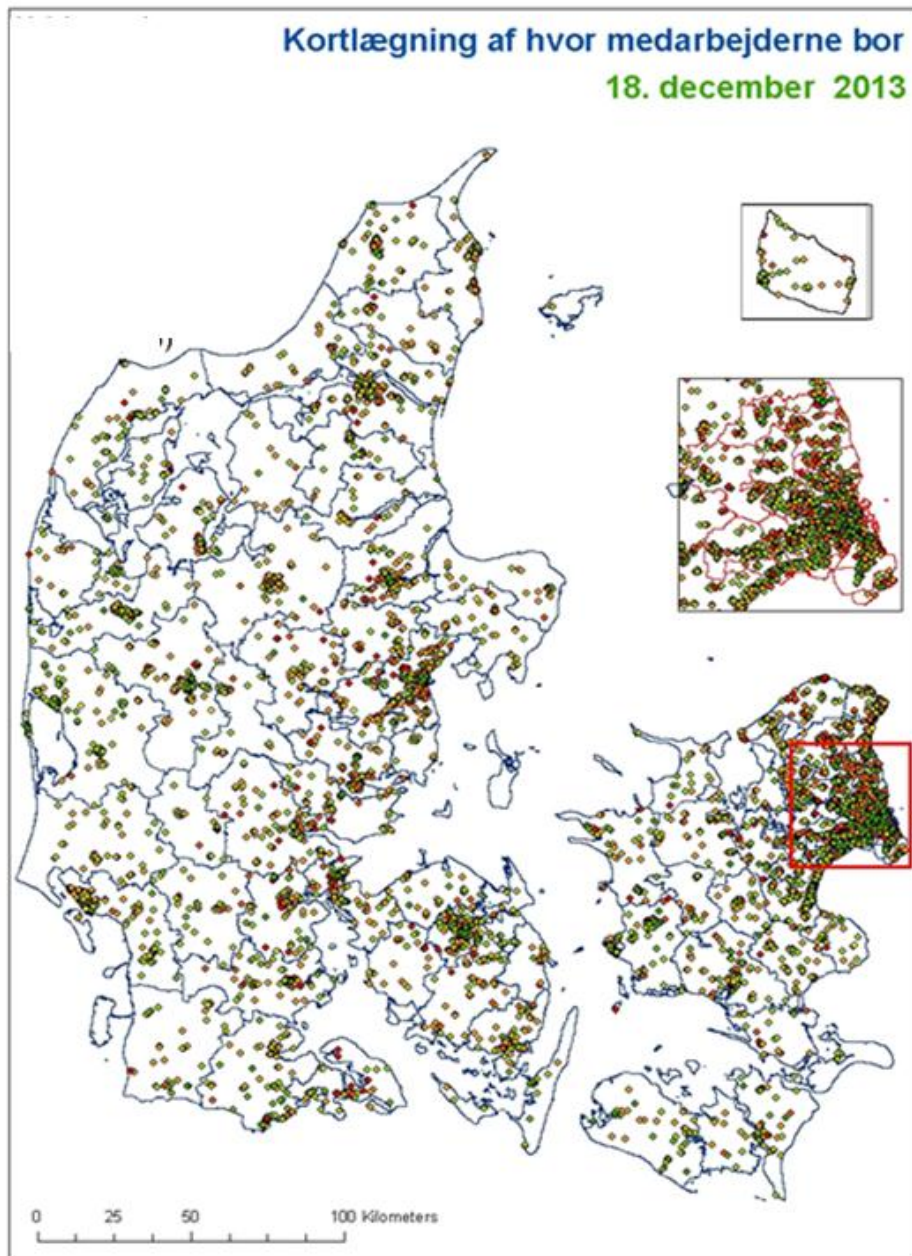
I figur 5 på side 15 er vist et landkort over medarbejdernes bopæl. Det fremgår her, at der naturligt nok er koncentration omkring de byer, hvor SKAT i dag har sine adresser.

Hensynet til fastholdelse af kompetencer peger således i retning af, at SKAT også fremover skal være lokaliseret i nogle af de eksisterende byer, eller i byer med en rimelig afstand, så færrest mulige medarbejdere får store forøgelser af deres transport til og fra arbejde.

Det vil ikke være muligt at undgå, at en del af medarbejderne får forøget deres transport, men der hvor det bliver nødvendigt at lukke en eller flere enheder i et område, analyseres det hvilken placering, der alt andet lige optimerer muligheden for at fastholde kompetencerne på de opgaver, der flyttes. Herunder bør antallet af flytninger af medarbejdere også søges begrænset. Det betyder, at der så vidt muligt und-

gås ”kaskadeflytninger”, hvor medarbejdere flyttes til en nærliggende adresse, og at medarbejderne dér igen flyttes til andre adresser.

Figur 5: Kortlægning af medarbejdernes bopæl



3.1.2 Kompetencehensyn

Udover den rent fysiske afstand er der behov for at tage højde for tilstedeværelsen af forskellige kompetencer i områderne rundt i landet. I bilag 1A-1C på side 39-41 er vist 3 landkort over fordelingen af kompetenceniveauerne. Der er tale om en simpel opdeling på uddannelsesniveau i kort, mellemlang og længerevarende, hvor kort svarer til assistentuddannelse o.l. (desuden medarbejdere uden en formel

uddannelse), mellemlang svarer til professionsbachelor og diplomuddannelse og længerevarende svarer til kandidat og master. Der findes samtidig tal for den ønskede fordeling af kompetencer pr. afdeling. Det er herudfra muligt at vurdere, hvilke opgavetyper, der med fordel kan placeres i de forskellige områder af landet.

Formålet er at tilgodese et hensyn til, at der er rimelig match mellem de kompetencer, der er til rådighed i et område, og de opgavetyper, der placeres i området. Herved reduceres behovet for kompetenceudvikling, og det undgås, at der opstår produktionstab i for stort omfang som følge af mange skift i opgavetype. Det vil dog uanset dette være nødvendigt i et vist omfang at flytte medarbejdere over på andre opgaver som følge af, at opgaverne konsolideres i større faglige miljøer.

3.1.3 Rekruttering

Hensynet til rekruttering af kompetencer skal primært ses i sammenhæng med behovet for rekruttering til opretholdelse af eksisterende miljøer. Rekrutteringsbehovet på det længere sigt vil i vidt omfang være afstedkommet af naturlig afgang. Det betyder, at f.eks. lokaliseringen af specialiserede revisionsmæssige, it-mæssige og økonomisk/analyse-mæssige miljøer, udover hensyn til de nuværende medarbejdere, også skal ses i sammenhæng med rekrutteringsmuligheder til disse miljøer i forhold til placeringen af uddannelser i f.eks. universitetsbyerne. Det vil også spille ind, om der indenfor et givet område er andre jobmuligheder for den pågældende type af medarbejdere. Det vil ofte være vanskeligt at tiltrække medarbejdere til områder, hvor der ikke er et marked for de pågældende specialkompetencer.

Tilsvarende vil der være et hensyn til, at opgaver, der kræver bredere kompetencer, placeres i områder, hvor der er gode rekrutteringsmuligheder i forhold til denne type af medarbejdere f.eks. i forhold til uddannelsesinstitutionerne. Her vil der være væsentligt færre bindinger. Det skyldes, at SKAT har – og også fremover vil have – en stor andel af medarbejdere med korte eller mellemlange uddannelser. Det betyder, at det er muligt at opbygge disse miljøer over det meste af landet. Herudover vil der typisk også være gode rekrutteringsmuligheder uden for de store byer.

I alle tilfælde bør der ses på muligheder for transport, jf. nærmere nedenfor under infrastruktur. Specielt for medarbejdere med højt uddannelsesniveau eller meget specialiserede opgaver vil en vis transportafstand ofte være acceptabel. Derfor er mønstre for pendling relevant i forhold til placering af en række opgaver, jf. illustrationen heraf i bilag 3 på side 44.

3.2 Anden prioritet - Faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele

Som nævnt ovenfor i afsnit 1.4 blev der på baggrund af en budgetanalyse gennemført en omorganisering af SKAT pr. 1. april 2013. Et af hovedformålene med omorganiseringen var at skabe et bedre fundament for etablering af stærke faglige miljøer og for udnyttelse af stordriftsfordele. For at realisere disse formål er det nødvendigt at opbygge enheder, der er så store, at de for det første kan understøtte et stærkt fagligt miljø inden for det enkelte fagområde og for det andet kan rumme flere forskellige fagområder, så der skabes mulighed for en tværgående udnyttelse af ressourcerne inden for adressen.

Der er både i forbindelse med Rigsrevisionens undersøgelse som opfølgning på SKATs fusion i 2005 og i forbindelse med budgetanalysen af SKAT i 2012 peget på, at der bør ske en konsolidering af opgaverne i større faglige miljøer. Der bør således sigtes efter opbygning af enheder, der både rummer flere

driftsenheder inden for samme afdeling og samtidigt rummer driftsenheder inden for flere afdelinger, jf. gennemgangen af SKATs organisation ovenfor i afsnit 1.3. Det vil give forbedret fleksibilitet i opgaveløsningen og give mulighed for bedre udnyttelse af specialer på tværs. Set i forhold til afdelingerne betyder det, at der skal tilstræbes en minimering af spredningen af enkeltafdelinger rundt på adresserne.

Nedenfor i tabel 2 er vist en oversigt, der viser graden af fysisk spredning af afdelingerne på de nuværende adresser. Det fremgår her, at der er tale om over 100 tilfælde, hvor en afdeling kun har op til 20 medarbejdere på et skattecenter. Spredningen har bl.a. været stigende som følge af, at der i takt med den naturlige afgang er blevet stadig mindre faglige miljøer.

Skattecenter	Antal afdelinger på skattecentre fordelt efter antal medarbejdere pr. afdeling *)			
	5 til 10	11 til 20	21 til 50	Over 50
Billund	2	2	1	
Fredensborg		3	6	1
Frederikssund	1	4	1	
Grenaa		2	1	
Haderslev	1	3	2	
Herning	4	3	4	
Hjørring	1	2	1	1
Holbæk	2	1	3	
Horsens	2	1	4	1
Korsør	2	3	1	1
Køge	2	4	4	
Maribo		2	1	
Middelfart	2	1	3	1
Nærum	1		1	
Næstved		2		1
Odense	1	2	3	2
Randers		2	2	
Ribe		3	1	1
Ringkøbing				1
Roskilde	1	2		1
Rønne	2	1	1	
Skive	2	2	2	
Sluseholmen		3	6	4
Struer	1	3	1	
Svendborg	1	2	3	
Thisted	2	1	1	1
Tønder		2	3	
Taastrup	1	3	3	2
Aalborg		6	6	
Århus	3	5	8	1

*) Tilfælde med under 5 medarbejdere, som er virtuelt placeret, er ikke medtaget

Et andet væsentligt element i forhold til enhedernes størrelse, er hensynet til at etablere enheder, der er tilstrækkeligt store til at understøtte en rationel drift. Hvis enhederne bliver for små, vil grundomkostningerne til servicering således blive for høje, og det vil for eksempel ikke være muligt at opretholde kantinedrift, ligesom der ikke vil være grundlag for fuldtidsjob til servicemedarbejdere. Det betyder lavere effektivitet, idet flere lokationer skal serviceres af samme medarbejdere med deraf følgende transportomkostninger og transporttid mellem adresser.

Tilsvarende viser et pristjek på de nuværende omkostninger til rengøring mv, at der generelt er betydelige størrelsesøkonomiske fordele i takt med, at enhedernes størrelse stiger

Samlet set indebærer hensynet til etablering af stærke faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele, at der kun, hvor særlige forhold taler for det, bør opretholdes skattecentre med mindre end 200 til 300 medarbejdere.

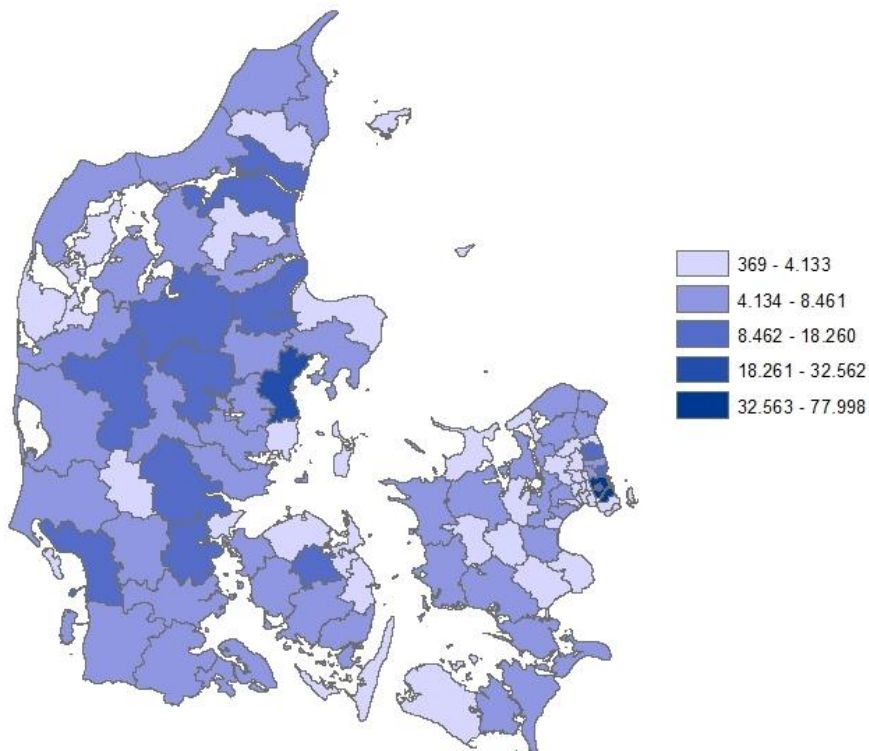
3.3 Tredje prioritet - Hvor er borgere og virksomheder (geografafhængige opgaver)

Trods digitalisering er der fortsat ca. 20 pct. af opgaverne - navnlig inden for Indsats og Inddrivelse (for eksempel fagedopgaver, opgaver i forhold til mindre virksomheder, nogle kundeserviceopgaver og toldopgaverne) – som rummer et stort element af geografafhængighed.

Her vil der således jævnligt være behov for at kunne besøge primært virksomhederne. Det drejer sig i første række om fagedopgaver og udgående kontrol- og vejledningsbesøg. For at SKAT skal kunne varetage disse opgaver effektivt er det derfor nødvendigt, at opgaverne placeres så tæt som muligt på de virksomheder, de skal betjene. Herved sikres det, at der ikke bliver meget store transportafstande, og dermed tidsforbrug, for medarbejderne i forhold til udgående aktiviteter. Tilsvarende tilsiger hensynet til virksomhederne (og borgene) i forbindelse med visiteret tidsbestilling, at SKAT skal have adresser, hvor koncentrationen af virksomheder og borgere er størst.

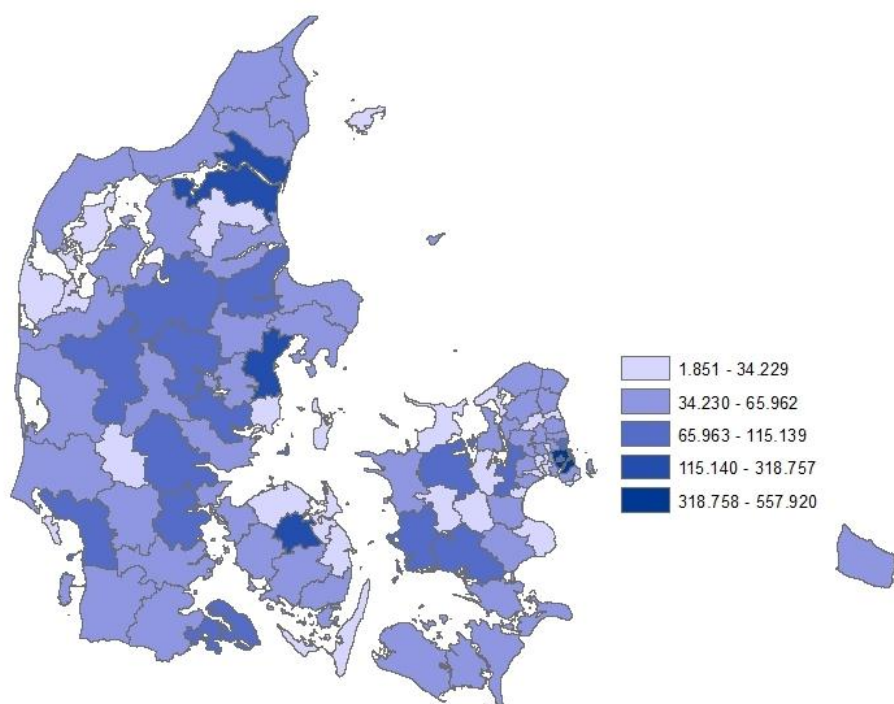
På landkortet i figur 6 på side 19 er vist fordelingen af virksomheder på alle de 98 kommuner. Kortet peger alt andet lige i retning af, at SKAT skal være lokaliseret i nærheden af de større byområder rundt i landet, idet den udgående aktivitet hermed bliver mest effektiv.

Figur 6: Fordeling af virksomheder pr. kommune



Tilsvarende er i figur 7 på side 20 vist antallet af borgere pr. kommune. Billedet trækker her i samme retning, nemlig at der er behov for, at SKAT har adresser i de større byområder, mens der vil være områder af landet, hvor der vil være mindre behov for SKATs tilstedeværelse, og hvor der alt andet lige vil blive større afstand mellem borgerne og den nærmeste SKAT adresse. Hensynet skal ses i sammenhæng med grundforudsætningen om, at SKAT fortsat skal være en landsdækkende virksomhed. Der skal således fortsat være mulighed for visiteret tidsbestilling i de forskellige regioner. Der vil også være muligheder for, at der f.eks. kan gennemføres fogedforretninger i lokaler, som SKAT har til rådighed i byer, hvor der er lang afstand til nærmeste SKAT adresse.

Figur 7: Fordelingen af borgere pr. kommune



Som anført trækker hensynet til de geografifæhængige opgaver altså i retning af en placering af SKAT's adresser i de større byområder.

Modsat kan de geografifæhængige opgaver i princippet løses andre steder i landet. I realiteten vil det dog være problematisk at foretage en massiv omflytning af geografifæhængige opgaver. Hensynet til effektive faglige miljøer og lokaliteter af en vis størrelse betyder, at der er store fordele forbundet med at placere de direkte geografifæhængige opgaver sammen med opgaver, der principielt set kan løses fra andre lokaliteter. Hvis der eksempelvis kun placeres geografifæhængige opgaver i de større byområder, mens andre opgaver flyttes til andre dele af landet, vil det betyde, at målet om store og effektive enheder ikke kan opfyldes. Samtidig betyder hensynet til at fastholde kompetencer, at der ved opgaveplaceringen skeles til, hvor medarbejderne i dag er placeret.

3.4 Fjerde prioritet - Infrastruktur

Der er ved den konkrete placering af SKAT's enheder indenfor et område et hensyn til den trafikale infrastruktur. Det gælder både i forhold til, at der kan være behov for kontakt til virksomhederne og borgerne i området og i forhold til at begrænse medarbejdernes transporttid. I bilag 2A og 2B på side 42-43 er vist landkort over jernbane- og vejnet.

Alt andet lige har transportmuligheder i forhold til SKAT's enheder betydning for, hvilke bymæssige placeringer der vælges indenfor de forskellige dele af landet. Dette hensyn får øget vægt i en fremtidig lokaliseringsplan, hvor der vil blive tale om færre enheder og dermed også større transportafstande både i forhold til borger- og virksomhedskontakt og i forhold til mulighederne for at tiltrække og fastholde medarbejdere fra et større geografisk område.

4 Placeringer i forhold til hensyn – Lokaliseringen i landsplanområder

Som nævnt i indledningen er det en grundforudsætning, at SKAT fortsat skal være en landsdækkende virksomhed, som er til stede i de forskellige dele af landet. Ved gennemgangen og afvejningen af de 4 hovedhensyn i forhold til overvejelserne om den fremadrettede lokalisering er der derfor taget afsæt i den nyligt udarbejdede Landsplanredegørelse 2013. Landsplanredegørelsen er regeringens redegørelse for planerne for regional udvikling, herunder erhvervsudvikling, trafik, miljøforhold mv. Formålet med denne metodiske tilgang er at sikre, at reduktionen af SKATs adresser og medarbejderantal fordeles nogenlunde ligeligt mellem de enkelte landsplanområder.

I det følgende gennemgås således for hver af de 7 landsplanområder, jf. figur 4 på side 12, den fremtidige placering af skattecetrene ud fra en samlet afvejning af de opregnede hensyn. De anbefalede valg af placering i konkrete byer eller byområder betyder ikke nødvendigvis, at placeringen sker i de eksisterende lejemål. Der skal foretages en konkret vurdering af, hvilke lejemål der ud fra en samlet økonomisk vurdering er mest hensigtsmæssige.

Overblik over den samlede lokalisering og opgaveplacering er vist i kapitel 5.

4.1 Småbyregionerne

Der vil ud fra hensynet til forsat at kunne betjene borgere og virksomheder i de tyndt befolkede dele af landet, som småbyregionerne udgør, fortsat være behov for at placere arbejdspladser i disse områder.

SKAT har i dag ca. 800 arbejdspladser i områderne. Det er bl.a. et resultat af de beslutninger om placering af statslige arbejdspladser, som blev truffet i forbindelse med kommunalreformen.

I det **nordjyske område** er der udenfor Aalborg-området tale om en relativt lav befolkningstæthed og erhvervsintensitet. Der er en del medarbejdere i området, og der er så stor afstand til Aalborg, at der bør overvejes placering af en adresse i det nordlige Vendsyssel og i Thy - både for at sikre en rimelig afstand i forhold til borgere og virksomheder i området og for at sikre, at de faglige kompetencer i området kan fastholdes.

De nuværende placeringer i Hjørring og Thisted lever begge op til disse hensyn. Placeringerne vil sikre, at mange medarbejdere i de pågældende områder fortsat vil have acceptabel afstand til en arbejdsplads, og der vil derfor være gode muligheder for at fastholde værdifulde kompetencer. Infrastrukturen i forhold til byerne er rimelig, idet der bl.a. er jernbane begge steder. Det vurderes også på sigt at være muligt at bevare opgaverne i områderne, idet der vurderes også i fremtiden at være rekrutteringsmuligheder i forhold til de opgavetyper, der placeres i byerne. Det omfatter bl.a. det erhvervsrettede kundecenter i Hjørring samt inddrivelses- og indsatsopgaver i Thisted.

Anbefalingen i det nordjyske område vil således være at opretholde enheder i Hjørring og Thisted.

Det bemærkes, at der fortsat er placeret specialiserede opgaver på toldområdet i Hirtshals og Frederikshavn.

I det **vestjyske område** er der hovedadresser i Ringkøbing, Herning og Struer. En fremtidig placering i Ringkøbing og Herning vurderes at kunne dække behovet i forhold til virksomheder og borgere. En stor del af medarbejderne, er bosat på en måde, så de er orienteret mod Ringkøbing, Struer og Herning. Der er en relativt høj andel af medarbejdere med kortere uddannelser især i den vestligste del. Det taler i høj grad for at bevare centret i Ringkøbing med de nuværende opgaver som en samlet enhed, der varetager betalings- og regnskabsopgaver for hele landet, idet opgaverne her er et godt match til kompetencerne i området.

Samtidig bevares den mindre enhed i Skive, som også dækker en del af det midt- og nordvestjyske område.

I det **sønderjyske område** peger en række forhold i retning af, at der etableres en større enhed i Ribe. Ribe har en placering, der giver en god dækning af det sydvestjyske område ned mod Tønder og op mod Esbjerg. Det bemærkes, at Ribe er en del af Esbjerg kommune, og derfor i relation til landsplanområderne ligger i mellemstore byregioner. Ribe er dog placeret i udkanten heraf lige op til småbyregionen i Sønderjylland, og placeringen dækker således reelt på tværs af de to landsplanområder.

Opgavemæssigt vil Ribe være domineret af specialopgaver vedrørende Kundecenter Person, men der vil også være almindelige kundeservice- og indsatsopgaver. Placeringen i Ribe giver gode muligheder for at betjene virksomheder og borgere i området og fastholde vigtige, faglige kompetencer på opgaverne. Der vurderes også at være gode muligheder for at rekruttere såvel medarbejdere med kortere og længerevarende uddannelse i kraft af placeringen tæt på Esbjerg.

Placering af en større enhed i Ribe vil i princippet også kunne dække området omkring Tønder, men af hensyn til at sikre den geografiske dækning anbefales det at opretholde en enhed i Tønder.

I forhold til den østlige del af Sønderjylland er der en god infrastruktur med jernbane og motorvej. Det betyder, at det er muligt at betjene området fra Middelfart, som har en trafikalt og geografisk god placering, der både kan dække trekantsområdet og det østlige Sønderjylland.

Det bemærkes, at der fortsat er en større specialiseret enhed i Padborg vedrørende toldopgaver.

På **Lolland-Falster og Bornholm** er der i forhold til virksomheder og borgere kun et begrænset behov for, at SKAT er til stede i disse områder. Der er et mindre antal medarbejdere i områderne, som kompetencemæssigt fordeler sig jævnt mellem kortere og mellemlange uddannelser. Der er således ikke basis for større SKAT-arbejdspladser.

Ud fra hensynet til relativt store afstande fra enheder på Sjælland anbefales det at opretholde en mindre enhed i Maribo, som primært vil kunne dække Lolland-Falster i forhold til de geografifhængige opgaver.

Herudover vil en række specialfunktioner vedrørende told, postbehandling og arkiv kunne bevares på Lolland-Falster. Der er gode mulighed for at udnytte eksisterende kompetencer i området samt særlige tekniske faciliteter.

I forhold til Bornholm vil det fortsat være nødvendigt at have en mindre enhed på øen ud fra hensynet til store transportafstande.

Samlet set vil der være behov for at gå på kompromis med hensynet til sikring af store driftsenheder i småbyregionerne, idet der hverken i forhold til behov for kapacitet til de direkte borger- og virksomhedsrettede opgaver eller medarbejdermæssigt er basis for store enheder. Det betyder, at der i Hjørring, Thisted, Tønder, Maribo og på Bornholm etableres små centre ud fra afvejning af de forskellige hensyn.

På trods af nedgangen i antallet af arbejdspladser på landsplan sker der samlet set en forøgelse af antallet af arbejdspladser i småbyregionerne fra ca. 820 til ca. 865 arbejdspladser. Der er således tale om en forholdsmæssig forøgelse i forhold til landsgennemsnittet.

4.2 Mellemstore byregioner

De mellemstore byregioner omfatter det midtjyske og det sydvestjyske område. SKAT har i dag 4 skattecetre i disse områder. Det drejer sig om skattecetrene i Struer, Skive, Herning og Ribe. Herudover er der nogle enkelte pladser på havnen i Esbjerg. Til sammen er der i dag knap 650 arbejdspladser i områderne med den største koncentration af medarbejdere i Herning og Ribe.

I forhold til at fastholde kompetencer i det **midtjyske område** er Herning centralt beliggende. Området Herning, Viborg og Holstebro er karakteriseret ved en relativt høj koncentration af virksomheder og en højere befolkningstæthed end i de omkringliggende områder. Samtidig er der behov for en enhed til at opsuge et større antal medarbejdere i området. Dette taler for at opretholde en placering i Herning, som vil være et godt udgangspunkt for betjening af virksomheder og borgere.

Opgavemæssigt vil Herning have opgaver inden for alle forretningsområder, dog med størst vægt på Indsats. Kompetencemæssigt vil der være opgaver på alle niveauer, dog med størst vægt på opgaver på mellem niveau. Der vurderes at være gode fremtidige rekrutteringsmuligheder til opgaverne med udgangspunkt i en placering i Herning.

I forhold til den nordlige del af området omkring Skive, Viborg og op mod Aalborg området anbefales opretholdelse af en mindre enhed i Skive, som vil kunne give en god dækning både i forhold til aktiviteter med kontakt til virksomheder og borgere og fastholdelse af kompetencer.

I det **sydvestjyske område** er der i dag kun et skattecenter i Ribe. Skattecentret i Ribe har i 2012 fået tilført opgaver og medarbejdere fra det tidligere skattecenter i Esbjerg. Der er således allerede sket en samling af opgaver og lokaler i området. Skattecentret er fornuftigt placeret i forhold til Esbjerg området, hvor virksomheder og borgere er koncentreret, og hvor mange medarbejdere er bosat. Samlet vil der således være grundlag for at opretholde en stor enhed i Ribe.

Ribe bør som nævnt i forbindelse med gennemgangen af Småbyregioner også tænkes ind i forhold til resten af det sønderjyske område. Ribe er således geografisk placeret, så det giver en god dækning af både det sydvestjyske område, af store dele af trekantsområdet og af det sønderjyske område

Samlet set falder antallet af arbejdspladser til ca. 510 arbejdspladser i de mellemstore byregioner.

4.3 Odense og Aalborg

I landsplansammenhæng udgør Odense og Aalborg begge erhvervsmæssige centre, som samtidig har en række uddannelsesinstitutioner og god infrastruktur. Der er samtidig en høj befolkningskoncentration i disse byer og deres opland.

Den høje koncentration af borgere og virksomheder betyder, at der ud fra hensynet til både SKATs tilgængelighed og transportafstand for SKAT i forbindelse med udgående aktiviteter bør placeres skat-tecentre i de to områder. Samtidig betyder hensynet til, at der er en høj koncentration af medarbejdere, at der er behov for placering af enheder i de to byområder for at bevare de eksisterende kompetencer.

I forhold til rekruttering er der gode muligheder for at tiltrække langt de fleste kompetencetyper til de to byer.

Odense-området er i landsplansammenhæng sammenfaldende med Fyn bortset fra Middelfart, som er orienteret mod Trekantområdet. Der er i dag enheder i Svendborg og Odense. Der sker frem mod 2020 en forholdsmæssig reduktion af bemanningen i området svarende til nedgangen i SKAT på landsplan. På den baggrund vil der ud fra et fagligt og økonomisk perspektiv være behov for konsolidering i én samlet enhed på Fyn.

Infrastrukturmæssigt vurderes det, at Odense vil være en idéel placering for denne enhed. Odenses placering på midten af Fyn vil minimere transportafstande set både fra en medarbejder- og en borger- og virksomhedsvinkel. Opgavemæssigt vil der fortsat være et større kundecenter i Odense samt en række geografiafhængige opgaver vedrørende indsats, inddrivelse og direkte kundebetjening. Herudover vil der også være specialiserede funktioner vedrørende selskabsligning samt sagsbehandlingsopgaver. Specialcentret vedrørende motorområdet bevares i Odense som ét af de fire motorcentre i landet.

Aalborg-området dækker Aalborg kommune og 6 omkringliggende mindre kommuner med Aalborg placeret i midten. Der vil også fremadrettet være behov for at SKAT har en enhed i Aalborg-området for at betjene virksomheder og borgere og opsume medarbejderkompetencer i området.

Opgavemæssigt vil Aalborg udover de geografiafhængige opgaver vedrørende indsats, inddrivelse samt direkte kundekontakt og vejledningsmøder for virksomhederne også indeholde specialiserede funktioner. Det drejer sig om selskabsbeskatning, kundecenteropgaver, motorcenter opgaver. SKATs IT-support samles i Aalborg fra de øvrige steder i landet. De specialiserede opgaver opbygges omkring de eksisterende faglige miljøer i Aalborg.

Samlet set sker der en reduktion af antallet af arbejdspladser i Odense og Aalborg områderne fra ca. 780 til ca. 660. Reduktionen er marginalt større end landsgennemsnittet.

4.4 Trekantområdet

I Trekantområdet har SKAT i dag adresser i Haderslev, Middelfart og Billund. Herudover er der nogle enkelte arbejdspladser i Fredericia. Til sammen er der i dag ca. 420 arbejdspladser i området med den største koncentration af medarbejdere i Middelfart og Haderslev. Medarbejderne i området er primært bosat omkring byerne Vejle, Middelfart, Kolding og Haderslev. Det betyder, at der vil være bedst mulighed for at fastholde de eksisterende kompetencer ved at opretholde SKATs adresse i Middelfart som

en stor enhed med mulighed for et effektivt fagligt miljø både med kritisk masse til specialisering og med opgavemæssig bredde, som fremadrettet giver fleksibilitet i opgaveløsningen.

SKATs enhed i Billund er relativt lille (ca. 70 medarbejdere), hvorfor det vil blive vanskeligt at opretholde et tilstrækkeligt grundlag for et stærkt fagligt miljø og en effektiv udnyttelse af stordriftsfordele uden en væsentlig tilførsel af opgaver og medarbejdere. At tilføre opgaver til Billund i tilstrækkeligt omfang vil ikke være muligt uden at udhule grundlaget for de omkringliggende enheder, ligesom det alt andet lige vil medføre ringere muligheder for at fastholde kompetencerne, end hvis de opgaver og medarbejdere, der er i Billund, flyttes til de omkringliggende enheder.

I forhold til Billund bemærkes, at der fortsat er placeret specialiserede opgaver på toldområdet i lufthavnen i Billund.

Opgaver og medarbejdere fra Haderslev vurderes at kunne overføres til henholdsvis Ribe og Middelfart, hvorved der opnås muligheder for at etablere større enheder med mulighed for både mere effektive faglige miljøer og en faglig bredde, som giver øget fleksibilitet i forhold til at varetage en række forskellige opgaver i fremtiden.

For opretholdelse af Middelfart og nedlæggelse af Haderslev og Billund taler, at koncentrationen af virksomheder og borgere er højest i kystbyerne, hvorfor varetagelse af de geografafhængige opgaver bedst vil kunne varetages fra Middelfart. Samtidig er infrastrukturen i form af dækning med motorvej og jernbane god i Middelfart.

Samlet set vil antallet af medarbejdere blive reduceret fra ca. 420 til ca. 325. Det er lidt mere end landsgennemsnittet, men skal ses i sammenhæng med, at den nordlige del af Trekantområdet kan dækkes fra centret i Horsens.

4.5 Østjylland Nord

I Østjylland Nord er SKAT i dag lokaliseret i Århus (Århus C og Højbjerg), Grenå, Horsens og Randers. I alt er der ca. 830 medarbejdere. Medarbejderne er koncentreret i Århus (der samlet rummer ca. 490 medarbejder) og Horsens (der rummer godt 200 medarbejdere). Grenå og Randers har begge ca. 70 medarbejdere.

SKAT har behov for en større enhed i Århus-området, som kan opsuge et stort antal kompetencer og derved sikre videreførelse af de faglige miljøer. Infrastrukturmæssigt vurderes Århus at have en optimal placering. Samtidig er der gode rekrutteringsmuligheder i Århus-området, som giver mulighed for at placere bl.a. specialiserede opgaver. Århus vil udover de geografafhængige opgaver vedrørende vejledning og kontrol samt restancer også rumme en række specialopgaver vedrørende bl.a. selskabsskatteområdet og toldområdet og byen vil fortsat have ét af de fire motorcentre.

Der er desuden et behov for at opretholde en enhed i Horsens, som dækker den sydlige del af området, og som også dækker ind over den nordlige del af trekantsområdet. Enheden i Horsens vil bl.a. samle regnskabsopgaverne fra hele landet samt varetage de geografafhængige opgaver i området.

Med henblik på at sikre den geografiske spredning anbefales det desuden, at der opretholdes en mindre enhed i Grenå.

Samlet set vil der i Østjylland nord være en nedgang fra ca. 840 til ca. 760 arbejdspladser. Nedgangen svarer stort set til landsgennemsnittet.

4.6 Øvrige Sjælland

Der er i dag tre mindre skattecentre i Holbæk, Korsør og Næstved. Der er behov for samling af medarbejderne i større og mere bæredygtige enheder, hvor der er mulighed for en højere grad af opgavemæssig specialisering og for fleksibilitet på tværs af enheder og fagområder.

Set ud fra infrastruktur og transportafstande vil Roskilde kunne dække det nordvestlige Sjælland, mens Midt- og Sydvestsjælland vil kunne dækkes af en større enhed i Næstved.

Opgavemæssigt vil der i Næstved dels være tale om geografifhængige opgaver vedrørende indsats og inddrivelse samt kundebetjening og vejledningsmøder med virksomhederne. Herudover vil der være tale om inddrivelsesopgaver samt sagsbehandlingsopgaver. Enheden i Næstved vil have en størrelse, der giver kritisk masse i forhold til mulighederne for faglig specialisering og samtidig mulighed for en faglig bredde i opgavesammensætningen, som sikrer fremtidig fleksibilitet i forhold til opgaveændringer.

Samlet set vil der være et uændret antal arbejdspladser på Øvrige Sjælland, som således oplever relativt set lidt større andel af arbejdspladser set i forhold til udviklingen på landsplan.

4.7 Hovedstadsområdet

Hovedstadsområdet kan betragtes som et samlet område, hvor der er en sammenhængende erhvervsstruktur og et sammenhængende arbejdsmarked. Der er en udbygget transportmæssig infrastruktur, som betyder at placeringen af de enkelte adresser indenfor området har mindre betydning.

En stor del af SKATs arbejdspladser er i dag placeret i Hovedstadsområdet. Det skal ses i sammenhæng med, at en meget stor del af virksomheder og borgere er placeret her. Samtidig er en række centrale funktioner, som samarbejder tæt med departementet og andre styrelser og ministerier, placeret i Hovedstadsområdet.

Langt den overvejende del af medarbejderne er bosat i Hovedstadsområdet, som defineret i Landsplanredegørelsen udover Region Hovedstaden omfatter Stevn, Køge, Lejre og Roskilde kommuner.

Der vil fortsat være placeret en række centrale funktioner i Københavnsområdet. Kompetencemæssigt er der i kraft af Hovedstadsområdets størrelse mulighed for placering af et bredt spektrum af opgaver. Der skal dog tages hensyn til, at opgaver, som kræver fremtidig rekruttering i større grad af medarbejdere med kort eller mellemlang uddannelse, hvor denne type medarbejdere er til rådighed andre steder i landet, søges placeret udenfor Hovedstadsområdet.

På den baggrund vil en række regnskabsopgaver samt en række IT-opgaver, der i dag begge er placeret i Høje-Tåstrup, blive flyttet til henholdsvis Horsens og Aalborg for at blive samlet i større faglige miljøer sammen med funktioner, som allerede er placeret i disse byer.

I Hovedstadsområdet vil der fortsat være behov for adresser i den centrale del. Herudover forventes der i 2020 at være enheder i Roskilde, Høje Tåstrup samt en større enhed placeret i den nordøstlige del af Sjælland, hvor der i dag er adresser i Fredensborg og Frederikssund.

Der vil **samlet set** være tale om en nedgang i antallet af arbejdspladser fra ca. 2.860 til ca. 2.540 medarbejdere. Det svarer til reduktionen på landsplan.

I forhold til den centrale del af området skal det undersøges, om der kan opnås økonomiske fordele ved at samle opgaver fra de nuværende tre adresser på én fælles adresse, herunder om der er muligheder for lokalisering sammen med andre statslige styrelser.

5 Overblik over målbilleder 2020

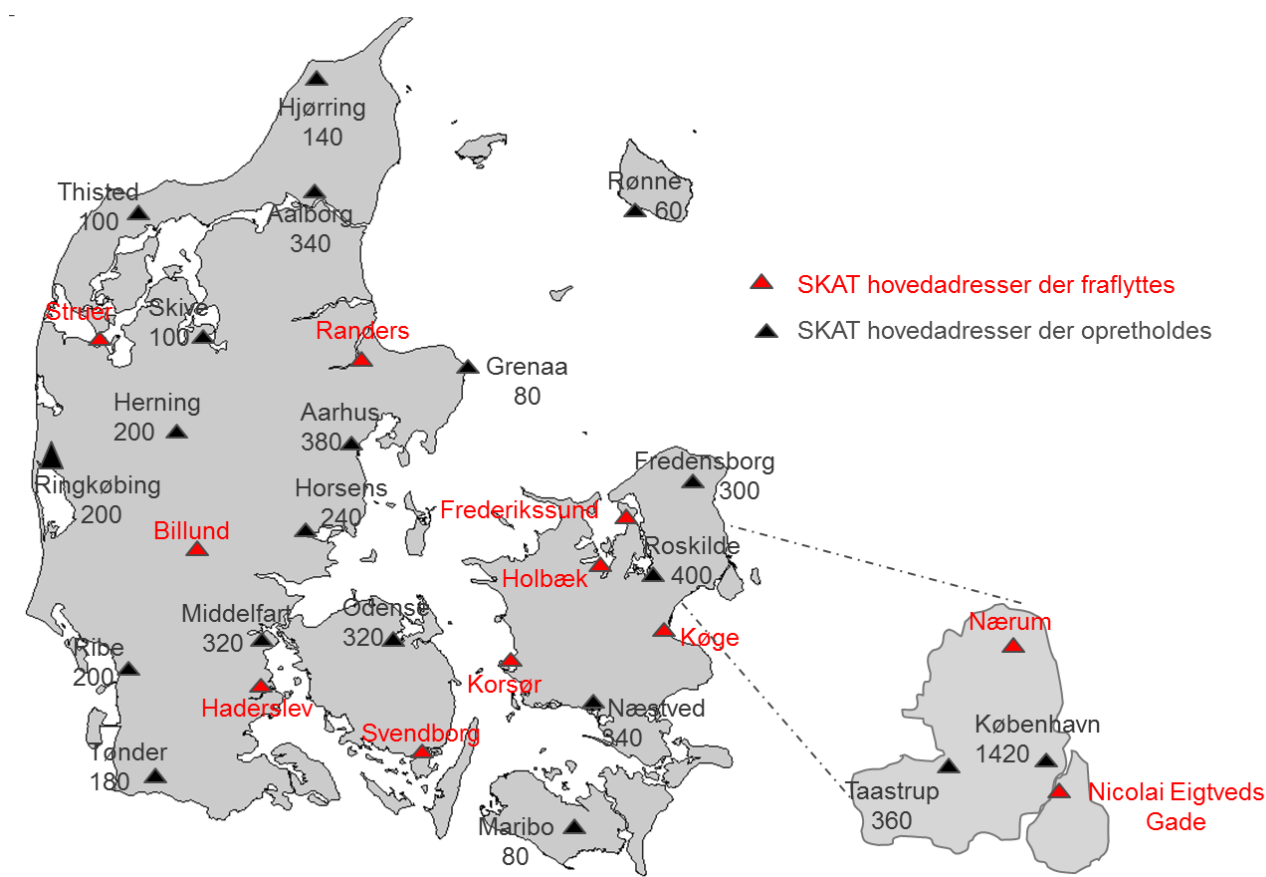
5.1 Målbilleder

Som nævnt i indledningen til rapporten anvendes udtryket målbilleder som sigtelinjer for den organisatoriske og fysiske placering af opgaver og enheder frem mod 2020. I det følgende skitseres de konkrete målbilleder, der er udarbejdet på baggrund af de overvejelser, der er redegjort for i de foregående afsnit. Målbillederne angiver dels hvilke byer, SKAT vil være lokaliseret i 2020, dels hvor mange driftsenheder og kontorer, der er i de enkelte afdelinger i de enkelte byer. Der anvendes en gennemsnitsbetragtning, hvor det som udgangspunkt forudsættes, at én driftsenhed eller ét kontor beskæftiger 20 medarbejdere.

5.2 Byer og geografisk fordeling

Gennemgangen af de 4 hovedhensyn fører frem til et forslag om, at SKAT frem mod 2020 fraflytter 12 adresser og fremover lokaliseres i 20 byer. De skitserede ændringer er vist nedenfor i figur 8. I figuren vises også det omtrentlige målbillede for hvor mange medarbejdere, der vil være i byerne i 2020.

Figur 8: Overblik over ændringerne i lokaliseringen frem mod 2020



Målbilledet for Århus omfatter 320 medarbejdere på hovedadressen i Højbjerg og 60 medarbejdere på tolkekspeditionsstedet på Århus havn

Det er vurderingen, at det skitserede forslag opfylder den grundlæggende forudsætninger om, at SKAT skal bibeholde en fornuftig geografisk fordeling af sin tilstedeværelse i hele landet. Dette er illustreret ved figur 9, der med udgangspunkt i kortet over landsplanområderne viser de 20 byer, hvor SKAT ifølge

målbilledet vil have sine hovedadresser i 2020. Herudover viser figuren de største af SKATs øvrige adresser (toldekspeditionssteder og arkiv og posthåndtering). Endelig viser figuren de byer, hvor der forventes at være adgang til visiteret tidsbestilling i 2020.

Figur 9: Målbillede 2020 - 20 hovedadresser suppleret med de største af SKATs øvrige adresser



Til yderligere illustration viser tabel 3a nedenfor den forholdsmæssige andel af SKATs medarbejdere fordelt på landsplanområde, som den så ud umiddelbart efter fusionen i 2005, som den ser ud i dag, og som den efter forslaget vil se ud i 2020.

Som det fremgår af tabellen, vil den forholdsmæssige fordeling mellem landsplanområderne stort set kunne opretholdes ved gennemførelse af målbilledet. Det største udsving i forhold til fordelingen i dag er, at målbilledet viser en højere andel af de samlede arbejdspladser i småbyregionerne. Det skal ses i sammenhæng med hensynet til, at SKAT trods effektiviseringer og faldende personaletal fortsat skal være en landsdækkende virksomhed.

	Arbejdspladser primo 2006	Andel primo 2006	Arbejdspladser i dag	Andel i dag	Arbejdspladser 2020 *)	Andel 2020
Hovedstadsområdet	4015	41,6 %	2860	42,7 %	2540	42,3 %
Øvrige Sjælland	627	6,5 %	340	5,1 %	340	5,7 %
Østjylland-Nord	1231	12,8 %	840	12,5 %	760	12,7 %
Trekantsområdet	717	7,4 %	420	6,3 %	325	5,4 %
Odense og Aalborg	1116	11,6 %	780	11,6 %	660	11,0 %
Mellemstore byregioner	905	9,4 %	640	9,6 %	510	8,5 %
Småbyregioner	1036	10,7 %	820	12,2 %	865	14,4 %
I alt	9647	100 %	6.700	100 %	6.000	100 %

*) I modsætning til målbillederne (tabel 5 side 34) indgår mindre tolkekspeditionssteder i opgørelsen af arbejdspladser

Endelig viser tabel 3b nedenfor den forholdsmæssige fordeling på de fem regioner. Formålet med at opgøre den forholdsmæssige fordeling på regionerne er dels at skabe et supplerende grundlag for vurdering af den fremadrettede placering af SKATs arbejdspladser dels at give mulighed for at sammenligne fordelingen med den generelle fordeling af statslige arbejdspladser i Danmark. Den generelle fordeling af statslige arbejdspladser er opgjort på regionsniveau i Regional- og Landdistriktspolitisk Redegørelse 2013 (fra ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter). Fordeling er indarbejdet i tabel 3b.

Generelt viser fordelingen af arbejdspladser pr. region det samme billede som fordelingen pr. landsplanområde. Den forholdsmæssige fordeling videreføres således stort set fra det nuværende niveau uanset om fordeling ansues i forhold til landsplanområderne eller i forhold til regionerne.

Hvad angår fordelingen af SKATs arbejdspladser på regionsniveau, viser tabel 3b, at SKATs andel af medarbejder i Region Hovedstaden både i dag og fremadrettet vil ligge et stykke under gennemsnittet for staten som helhed. Til gengæld vil SKATs andel af medarbejdere i alle andre regioner ligge over gennemsnittet.

I forhold til kundebetjeningen af borgerne bemærkes det, at der med målbillederne lægges op til at SKAT skal forlade to byer, hvor der i dag tilbydes visiteret tidsbestilling. Det drejer sig om Haderslev, hvor funktionen fremover kan varetages fra Middelfart og Ribe, og om Struer, hvor funktionen vil blive varetaget fra Herning.

Tabel 3b. Fordeling af arbejdspladser pr. region							
	Arbejdspladser primo 2006	Andel primo 2006	Arbejdspladser i dag	Andel i dag	Arbejdspladser 2020 *)	Andel 2020	Generel andel af statslige arbejdspladser (2012)
Region Hovedstaden	3.652	37,9 %	2.490	37,2 %	2.210	36,8 %	43,6 %
Region Sjælland	1.250	13 %	880	13,1 %	860	14,3 %	10,5 %
Region Midtjylland	1.971	20,4 %	1.460	21,8 %	1.260	21,0 %	19,8 %
Region Nordjylland	877	9,1 %	630	9,4 %	600	10,0 %	9,5 %
Region Syddanmark	1.897	19,6 %	1.240	18,5 %	1.070	17,8 %	16,6 %
I alt	9.647	100 %	6.700	100 %	6.000	100 %	100 %

*) I modsætning til målbillederne (tabel 5 side 34) indgår mindre toldekspeditionssteder mv. i opgørelsen af arbejdspladser

5.3 Understøttelse af effektivisering gennem færre enheder

Grundforudsætningen om, at målbillederne skal understøtte effektiviseringerne i SKAT og bidrage til en reduktion af huslejeudgifterne, der mindst modsvarer nedgangen i medarbejderantallet over perioden, anses også for at være opfyldt.

Med forslaget til målbilleder reduceres antallet af SKATs hovedadresser fra 32 til 20 (eller 21 afhængigt af hvilken løsning, der vælges i København). Samtidigt lægges der op til, at kun enhederne i Rønne, Maribo, Hjørring, Tønder, Thisted, Grenå og Skive vil være bemandet med færre end 200 medarbejdere. 5 af disse 7 enheder er beliggende i Småbyregionerne, hvor det er vurderingen, at kravet om at tilstræbe store enheder ikke fuldt ud kan kombineres med kravet om en geografisk dækning af alle områder.

For de øvrige enheder (fraregnet København) vil den gennemsnitlige størrelse pr. enhed være ca 300 medarbejdere. Hermed skønnes behovet for at kunne tilrettelægge en effektiv drift af både kerneopgaver og interne serviceopgaver at blive imødekommet.

Såfremt der ikke gennemføres en samling på færre enheder, vil ca. 2.500 medarbejdere i 2020 arbejde på adresser med færre end 200 medarbejdere. Gennemsnitsstørrelsen for disse centre vil være ca. 100 medarbejdere. Ved gennemførelse af forslaget til målbilleder reduceres dette antal fra 2.500 til 740 medarbejdere. På baggrund af budgetanalysen af SKAT kan det forsigtigt antages, at denne samling på færre enheder vil have en produktivitetseffekt i forhold til varetagelse af SKATs kerneopgaver på ca. 90-100 årsværk. Produktivitetseffekten i forhold til servicering af bygninger som følge af samlingen på færre adresser skønnes at udgøre ca. 20-25 årsværk.

Det vurderes således, at ca. 110-125 årsværk - svarende til ca. 69 mio. kr. pr. år - ud af det samlede effektiviseringskrav i SKAT kan henføres til lokaliseringsplanen. Hertil kommer huslejesparelser på 46,5 mio. kr., så den samlede økonomiske effekt kan estimeres til ca. 115,5 mio. kr. pr. år. fra 2020.

Tabel 1. Forventede effektiviseringer i perioden 2015-2020 (2014-pl)*						
Mio. kr.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stordrift mv.	12,9	37,6	44,0	51,8	54,1	69,0
Husleje	8,7	25,4	29,6	34,9	36,4	46,5
I alt	21,7	63,0	73,6	86,7	90,5	115,5

Note: (*) Der er ikke taget højde for de eventuelle engangsomkostninger, der vil være forbindelse med lokaliseringsplanen, da det ikke er muligt at skønne over dem på nuværende tidspunkt. Engangsudgifter mv. i tilknytning til relokaliseringen afholdes inden for de eksisterende og forudsatte rammer for § 09.21.01. SKAT.

5.4 Opgavefordeling, transporttid og kompetencematch

Opgaveplaceringen i de 20 byer fremgår af tabel 5 på side 34.

Hovedhensynet i forbindelse med placeringen af opgaver har været at sikre det bedst mulige match mellem de kompetencer, der forventes at være til rådighed i et område i 2020 – såvel antalsmæssig som niveaumæssigt - og de opgavetyper, der er placeret i området. Alene ved at lade hovedparten af de nuværende opgaver fortsætte på de adresser, der bevares, har man i vid udstrækning imødekommet dette hensyn. Desuden er opgaver, der i dag løses på skattecentre, der lukker, med få undtagelser flyttet til nærmeste alternative skattecenter. Alt i alt betyder opgaveplaceringen, at flest mulige kompetencer vil kunne bevares på opgaverne, samtidigt med at færrest mulige medarbejdere får store forøgelser af deres transporttid til og fra arbejde, såfremt de ønsker at følge deres opgave.

Som det fremgår af tabel 6 på side 35 vil der frem mod 2020 være behov for, at rekruttere medarbejdere på alle adresser, og med to undtagelser såvel medarbejdere med lang som mellemlang uddannelse. På flere adresser vil der være et overskud af medarbejdere med en kortere uddannelse. Det hænger imidlertid mere sammen med et ønske om et generelt kompetenceløft i forhold til de enkelte opgaver end deres fremtidige placering. Desuden skal flere adresser på grund af geografien ses under ét. Fx bør behovet for medarbejdere med en kortere uddannelse i Roskilde ses i sammenhæng med et modsvarende overskud i Taastrup og Næstved.

En mindre del af SKATs opgaver – først og fremmest fagedopgaver og udgående kontrol- og vejledningsbesøg - er afhængige af geografien. Ved placeringen af opgaver er der derfor taget hensyn til, hvor virksomhederne er koncentreret. På samme måde, er der foretaget en spredning af de enheder, der gennem visiteret tidsbestilling har den personlige kontakt med borgerne.

Hvad angår hensynet til at sikre stærke faglige miljøer og udnyttelse af stordriftsfordele er det lykkedes at kombinere dette hensyn med hensynene til fastholdelse af kompetencer og placering af geografafhængige opgaver. Det er blandt andet sket ved etableringen af færre og større enheder. Denne pointe illustreres ved at sammenholdes opgavefordelingen i 2020 (tabel 5 på side 34) med tabel 2 (på side 17), der viser den spredning af opgaver, der er i dag.

5.5 Sammenfatning vedrørende målbilledet for 2020

Samlet set kan det konkluderes, at de skitserede målbilleder for 2020 på tilfredsstillende vis opfylder de grundlæggende forudsætninger, der er defineret i kapitel 2, ligesom de 4 hovedhensyn der er beskrevet i kapitel 3 også tilgodeses i en god balance i forhold til den prioritering, der er valgt ved afvejningen af hensynene.

Der sker med forslaget en vis forskydning i retning af relativt set flere SKAT-arbejdspladser i småbyregionerne. Det skal ses i sammenhæng med ønsket om at bevare en god dækning af hele landet og undgå meget store transportafstande i yderområderne. Det giver både mulighed for at fastholde kompetencerne i yderområderne og for en hensigtsmæssig varetagelse af de borger- og virksomhedsrettede aktiviteter. Disse hensyn er således afvejet i forhold til hensynet til at sikre store og effektive enheder, som alt andet lige trækker i retning af en placering i de større byområder, hvor der er en højere koncentration af både medarbejdere og borgere og virksomheder.

Tabel 5: Målbilleder 2020 – fordeling af opgaver

Nedenstående viser hvilke og hvor mange driftsenheder/kontorer, der i 2020 forventes at være i de enkelte afdelinger og byer. Der er anvendt en gennemsnitsbetragtning, hvor det forudsættes, at én enhed beskæftiger 20 medarbejdere, men antallet vil naturligvis variere fra enhed til enhed. Oversigten omfatter ikke mindre grupper af medarbejdere, der vil være placeret på de enkelte lokaliteter. Fx fremgår serviceenhederne i Koncernservice, der har medarbejdere spredt på alle SKATs lokaliteter ikke af målbillederne.

Målbilleder 2020																																		
Placering	Inddrivelse						Indsats																Økonomi*			IT				HR				I alt
	Betaling og Regnskab	Erhvervsrestancer	Fogeder	Personrestancer	Betaling og Inddrivelse		Borgere	Mellemstore Virksomh.	Mindre Virksomheder	Visitering og Kontrol	Store Selskaber	Særlig Kontrol	Told og Afgifter		Indsatsplanlægning og analyse	Vejledning	Ejendomsvurdering	Erhverv	Kundecenter Erhverv	Kundecenter person	Motor	Person	Told	Afregning		Koncernservice	Økonomi og Virksomhedsstyring	IT-Drift		IT-Udvikling	IT	Juridisk Administration		
Fredensborg		1	1			2	1	2	2	1	2			1		2																	15	
Grenaa		1										1																	1			4		
Herning			1				3	2	1											1									1			10		
Hjørring								1									4				1								1			7		
Horsens	6	2					1	1	1											1												12		
Maribo		1						2												1												4		
Middelfart		1	1			3	1	1	1			3				1	1					2		1								16		
Odense								1	1	2				2				5	3	1									1			16		
Ribe		1					1	1						1			6															10		
Ringkøbing	8																			1			1									10		
Næstved		1	1	2			1	2	1			2		1		2				3									1			17		
Roskilde		2	1	7		2		1							4					1			2									20		
Rønne									1											1									1			3		
København			2		2	1	3	2		7		3	3	5		1				1	1	4	3	4	9	5	1		3	5	6	71		
Skive		2					1					1								1												5		
Thisted		1		2			1													1												5		
Taastrup							4		2	2	2				1		1		6													18		
Tønder				2				1	1								3			2												9		
Aalborg			1			1		1	1	1		1		1	1	2	3		2							2						17		
Århus			1			1	1	1		4	2	2		2		1			3	1	3											22		
I alt	14	13	9	13	2	10	20	16	13	17	6	13	3	15	7	14	7	11	14	16	6	4	6	5	11	5	1		9	5	6	291		

I Herning og Middelfart vil der være mulighed for visiteret tidsbestilling, selvom der ikke etableres hele Borger- og Virksomhedsvejledningsenheder. Tabellen viser opgaveog medarbejderfordeling i forhold til de skitserede målbilleder. Konsekvenserne ved at vælge de i afsnit 5.5 opregnede alternative løsninger er ikke vist i tabellen. *I Økonomi er der desuden en nyoprettet afdeling for BI og Analyse med 3 enheder i København og 1 i Middelfart.

Tabel 6: Målbilleder 2020 – Kompetencebehov i 2020

Nedenstående viser hvilke kompetencer, der i 2020-målbilledet efterspørges på de enkelte lokaliteter, udtrykt ved behovet for medarbejdere med en kort, mellemlang eller lang uddannelse. Desuden vises hvor mange medarbejdere, der alt andet lige forventes at være på de tre niveauer på de enkelte lokaliteter i 2020, forudsat at de nuværende medarbejdere ikke uddanner sig, at der alene er tale om naturlig afgang, og at medarbejdere på de skattecetre der lukkes, fordeles som anført i højre side af skemaet. Forskellen viser behovet for at få tilført medarbejdere på de enkelte niveauer.

Kompetencebehov															
Placering	Behov				Prognose - 2020				Forskel				Skattecener der lukker	Andel flytter til	
	Uddannelse			I alt	Uddannelse			I alt	Uddannelse			I alt			
	Kort	Mellem	Lang		Kort	Mellem	Lang		Kort	Mellem	Lang				
Fredensborg	40	181	79	300	103	115	42	260	-63	66	37	40	Randers	80 %	Århus
Grenaa	22	32	26	80	16	28	3	47	6	4	23	33	Randers	20 %	Aalborg
Herning	38	108	54	200	68	91	31	190	-30	17	23	10	Struer	40 %	Herning
Hjørring	65	62	13	140	38	31	17	86	27	31	-4	54	Struer	40 %	Skive
Horsens	80	119	41	240	61	81	20	162	19	38	21	78	Struer	20 %	Thisted
Maribo	19	47	14	80	19	19	4	42	0	28	10	38	Billund	100 %	Horsens
Middelfart	83	172	65	320	67	80	47	194	16	92	18	126	Haderslev	50 %	Middelfart
Odense	135	121	64	320	139	107	38	284	-4	14	26	36	Haderslev	50 %	Ribe
Ribe	101	80	19	200	79	77	25	181	22	3	-6	19	Svendborg	80 %	Odense
Ringkøbing	106	79	15	200	107	26	3	136	-1	53	12	64	Svendborg	20 %	Middelfart
Næstved	90	158	92	340	144	125	38	307	-54	33	54	33	Holbæk	50 %	Næstved
Roskilde	153	178	69	400	92	67	17	176	61	111	52	224	Holbæk	50 %	Roskilde
Rønne	7	29	24	60	20	12	3	35	-13	17	21	25	Korsør	100 %	Næstved
København	266	498	656	1420	286	280	457	1023	-20	218	199	397	Køge	100 %	Næstved
Skive	34	46	20	100	28	47	10	85	6	-1	10	15	Frederikssund	100 %	Fredensborg
Thisted	40	41	19	100	42	29	12	83	-2	12	7	17			
Taastrup	118	147	95	360	129	84	41	254	-11	63	54	106			
Tønder	44	104	32	180	42	27	11	80	2	77	21	100			
Aalborg	137	145	58	340	97	88	45	230	40	57	13	110			
Århus	137	180	123	440	112	134	115	362	25	46	8	79			
I alt	1.707	2.535	1.577	5.820	1.689	1.548	980	4.217	18	987	597	1603			

Tabellen viser kompetencebehov i forhold til de skitserede målbilleder. Konsekvenserne ved at vælge de i afsnit 5.5 opregnede alternative løsninger er ikke vist i tabellen.

6 Implementering og indfasning af målbilleder

6.1 Implementeringsplan

Når SKATs lokaliseringsplan 2020 er besluttet, skal der umiddelbart herefter laves en detaljeret implementeringsplan frem mod 2020. Implementeringsplanen har to formål:

1. sikre, at medarbejderne konkret kan forholde sig til fremtidige jobmuligheder
2. sikre den mest økonomisk rentable løsning for SKATs fremtidige lokalisering, som understøtter forretningens behov.

For hver enkelt adresse skal implementeringsplanen indeholde oplysning om:

- Hvilke driftsenheder er omfattet af planen
- Hvad skal der ske med driftsenhederne
- Hvor skal driftsenhederne flyttes hen
- Hvornår gennemføres planen

Planen vil, når den er fuldt implementeret, omfatte omfordeling og opsigelse af lejemål svarende til i alt ca. 2.200 arbejdspladser netto. Tilpasningen vil ske i etaper, men de største tilpasninger vil kunne ske i 2015-2017, hvor det er muligt at reducere med knapt 600 fysiske arbejdspladser årligt.

Den foreliggende lokaliseringsplan indebærer, at op til 1.100 medarbejdere skal flytte adresse. Det er forudsat, at nyrekruttering sker til de blivende adresser.

Planen udnytter ikke i alle tilfælde den eksisterende størrelse af de fortsættende adresser, men indeholder en række ændringer af størrelsen af husene. Der vil efter denne plan være behov for at reducere en række lejemål samt udvide enkelte.

Hastigheden i implementeringen af planen er begrænset af uopsigeligheden i lejekontrakterne. Selv med en optimal indfasning vil der være ca. 1.000 overskydende pladser i SKAT frem til 2017. Fra 2017 og frem er det muligt at tilpasse kapaciteten til det faktiske behov.

Der er flere elementer, som kan bringes i spil i forhold til at sikre en økonomisk rentabel løsning, jf. beskrivelsen i afsnit 6.2 og 6.3 nedenfor.

6.2 Flekspladser

Ved flekspladser forstås, at der ikke er 1:1 arbejdsplads til alle medarbejdere i SKAT. Medarbejderne finder dagligt en ledig arbejdsstation som dermed ikke er personlig. Dermed kan arbejdsstationen udnyttes af andre i forbindelse med ferie, kursus og andre dage, hvor medarbejderne ikke befinder sig på arbejdspladsen. Skønsmæssigt kan antallet af arbejdsstationer reduceres med mellem 10 og 15pct. ved anvendelse af flekspladser.

Flekspladser kan således bidrage til en begrænsning af SKATs arealforbrug, men det vil kræve en nærmere analyse af medarbejdernes tilstedeværelsesgrad på selve arbejdspladsen, så konceptet kan differentieres i forhold til det enkelte forretningsområdes behov.

En effektiv anvendelse af flekspladser kræver indretning af standardarbejdspladser herunder personlig trolley, bærbar pc og mobiltelefon, som kan tages med rundt. For alle gælder det, at skrivebordet skal ryddes for sager og personlige arbejdsredskaber ved dagens ophør, så andre kan bruge skrivebordet. Ud over en standardisering af arbejdspladserne kræver det en ændret adfærd hos medarbejderne.

Hvis brug af flekspladser kombineres med åbne kontorlandskaber, er der yderligere mulighed for at effektivisere arealforbruget. Samtidig vil det kunne understøtte udviklingen af faglige miljøer.

6.3 Samlokalisering

Samlokalisering kan anvendes i flere sammenhænge:

6.3.1 Flerbrugerhuse

Ved flerbrugerhuse forstås samling af flere institutioner i én bygning. Herved kan der opnås en besparelse for den enkelte institution på driften af husene.

Som sidegevinst vil en flerbrugerløsning kunne give brugerne større fleksibilitet i forhold til skiftende pladsbehov.

Ved etablering af flerbrugerhuse skal det vurderes, om det kan ske inden for nuværende lejemål, eller det er mere økonomisk fordelagtigt at flytte til et større fælles lejemål.

I dag har SKAT flerbrugerhuse i Rønne og Århus, hvor vi bor sammen med mindre institutioner, og driver en række funktioner i fællesskab.

Øget brug af flerbrugerhuse kræver en langsigtet plan for lokalisering ikke bare i SKAT, men for staten som helhed. Det vil derfor fortrinsvis være relevant omkring de store byer, idet de fleste større kontorhuse og statslige arbejdspladser findes her. Samtidig kræver det et tæt samarbejde med Bygningsstyrelsen, som administrerer de fleste af statens lejemål og dermed kender behov og muligheder.

6.3.2 Satelitter

Ved en satellit forstås en lokation uden for SKATs hovedadresser. Det kan enten være et separat lejemål, eller det kan være en aftale med fx en kommune eller statslig myndighed om lejlighedsvis adgang til ét eller flere lokaler efter behov. Der er ikke permanent bemanning af lokationen, men kun lejlighedsvis benyttelse i forbindelse med møder eller andet.

Satellitmodellen kan anvendes til møder med borgere/virksomheder, som vil få langt til nærmeste SKAT adresse:

- når borgeren har behov for personlig betjening
- når SKAT har behov for at tilsige en borger/virksomhed i forbindelse med en udlægsforretning
- når SKAT har behov for et møde med en virksomhed i forbindelse med en konkret sagsbehandling.

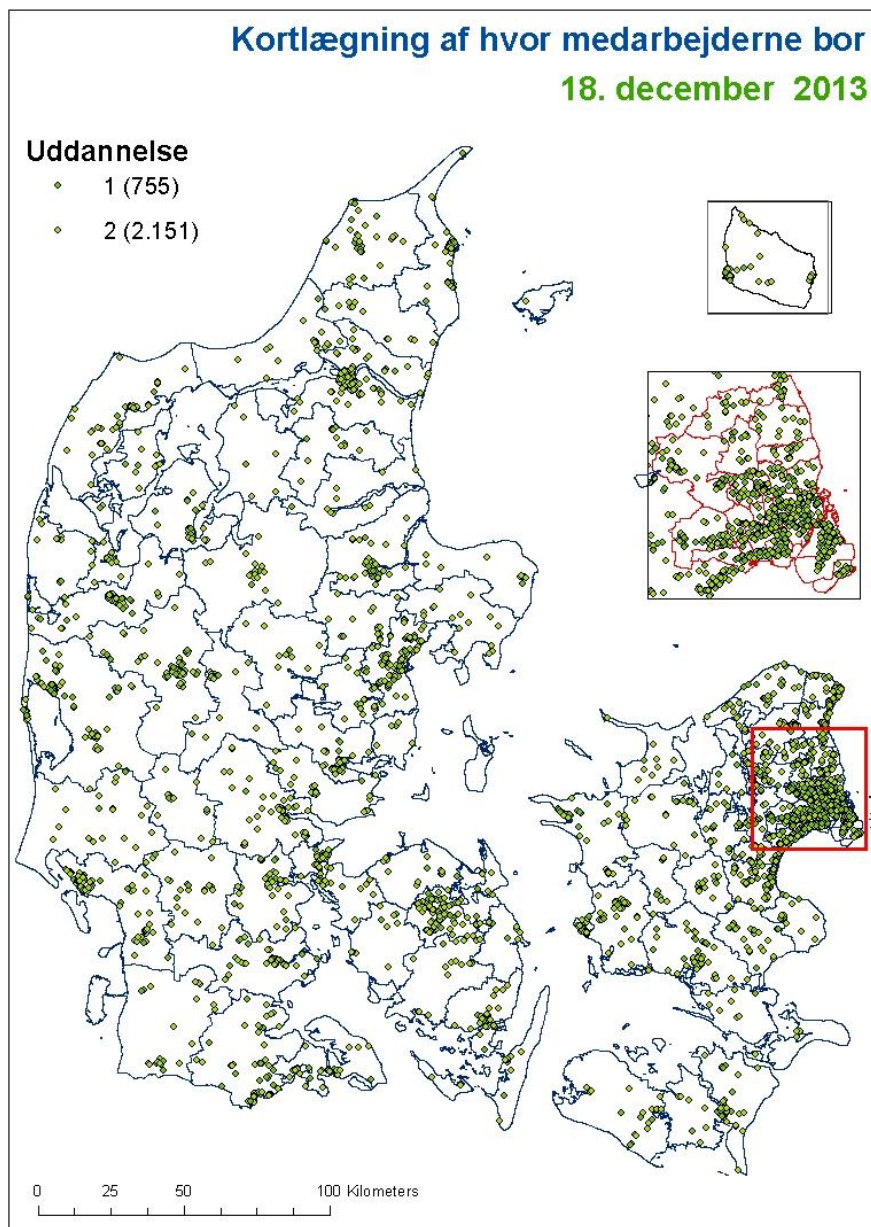
Endelig vil satellitmodellen også kunne anvendes af medarbejderne som en virtuel arbejdsplads, hvis medarbejderen på grund af lang afstand til det sædvanlige arbejdssted kan møde op og koble sig på

systemerne og arbejde. Satellitten vil også kunne anvendes som base i forbindelse med aktioner eller kontroller.

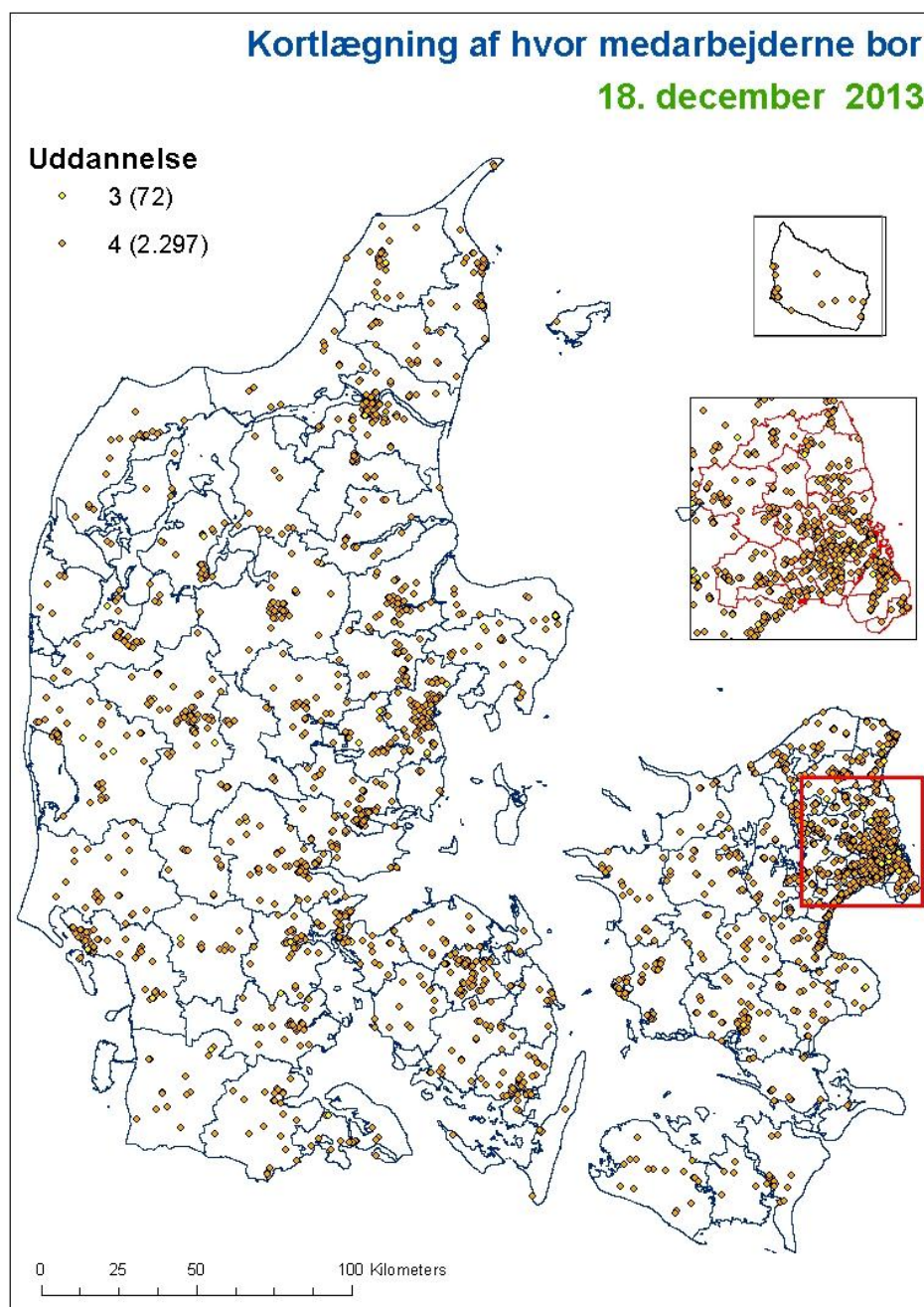
7 Bilag

7.1 Bilag 1: Medarbejdernes kompetenceniveau og geografiske placering

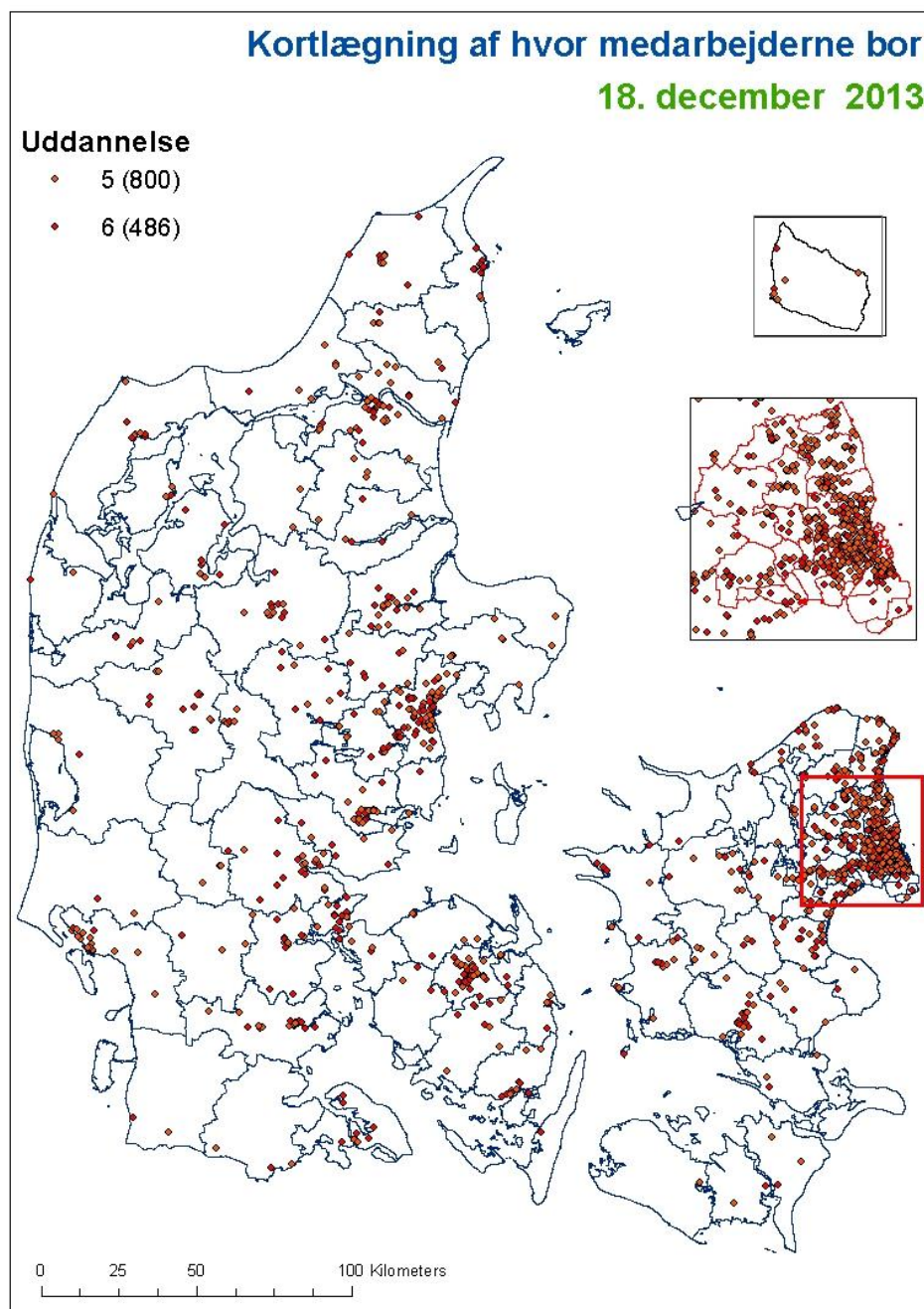
7.1.1 Bilag 1A Kort uddannelse (assistentuddannelse o.l. - desuden medarbejdere uden en formel uddannelse)



7.1.2 Bilag 1B. Mellemlang uddannelse (professionsbachelor og diplomuddannelse)



7.1.3 Bilag 1C: Længerevarende uddannelse (kandidat og master)



7.2 Bilag 2: Transportmæssig infrastruktur

7.2.1 Bilag 2A: Overordnet vejnet



7.2.2 Bilag 2B: Jernbanenet



7.3 Bilag 3: Pendlingsmønstre

