



SKATTEMINISTERIET

Notat

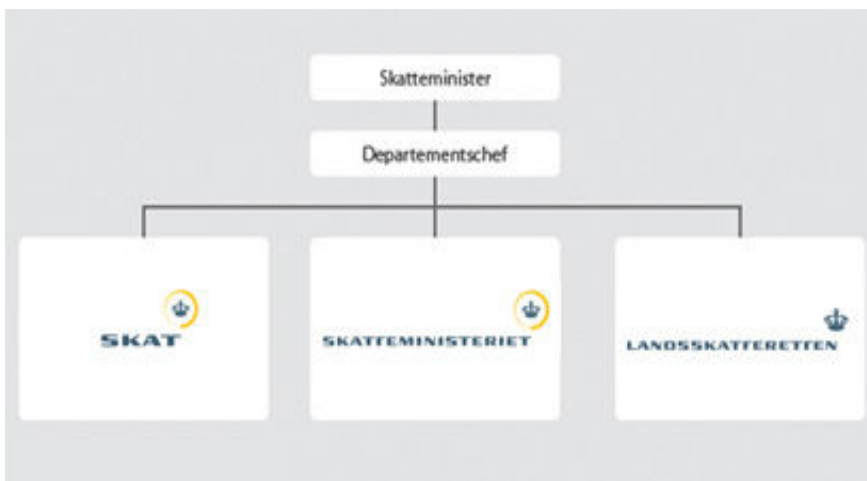
5. december 2007

Skatteministeriets koncern

1. Koncernens organisering og fælles mission og visioner

Skatteministeriets koncern består af Skatteministeriet, SKAT og Landsskatteretten.

Grafisk ser koncernen sådan ud:



De tre institutioner i koncernen bidrager på forskellig vis til helheden. Skatteministeriet står for lovgivningen (med undtagelse af lovgivningen på toldområdet, som SKAT har ansvar for), SKAT står for forvaltningen, og Landsskatteretten står for klagesagsbehandlingen.

Skatteministeriets koncern er bundet sammen af en fælles mission og af fælles visioner. Missionen signalerer, hvad vi stræber efter, mens visionerne fortæller, hvilken retning vi vil gå for at nå derhen.

Mission og visioner er fælles goods og er med til at gøre koncernen til en helhed.

Missionen

Vi sikrer en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor

Visionerne

Retssikkerhed

Vi tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair – og det opleves sådan.

Service

Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov, det er både de og vi bedst tjent med.

Kvalitet

Vores arbejde er af høj kvalitet – det forventes af os.

Effektivitet

Vi løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde. Vi går foran i opbygningen af fremtidens offentlige sektor.

Åbenhed

Vi laver vores arbejde, så både skatteyderne og offentligheden kan se, hvad vi gør – og hvorfor.

Attraktiv arbejdsplads

Vi skaber fagligt inspirerende miljøer med gode udviklingsmuligheder. Det giver arbejdsglæde og resultater.

De tre institutioner kan hver især på forskellig vis folde missionen og visionerne ud og præcisere dem i strategier, temaer og/eller kontrakter. Ligeledes kan institutionerne supplere mission og visioner med værdier.

Koncernens mission og visioner er formuleret, så de gælder i en længere årrække. Fornyelse af missionen og visionerne aftales mellem Skatteministeriet, SKAT og Landsskatteretten.

2. Skatteministeriets opgaver og ansvar

Skatteministeriet varetager det departementale ansvar på ministerområdet og er sekretariat for skatteministeren og departementschefen. Skatteministeriet varetager således en moderselskabsrolle i forhold til det samlede ministerområde (koncernen). Skatteministeriet har – i sin egenskab af moderselskab – det overordnede ansvar for politik- og strategiudvikling på ministerområdet.

Skatteministeriet står endvidere for at udarbejde ministeriets lovforslag, deltage i internationalt samarbejde og varetage de overordnede planlægnings- og budgetfunktioner for hele ministerområdet.

Den øverste ledelse i Skatteministeriet udgøres af en direktion, med departementschefen i spidsen som øverste chef.

Departementschefen er endvidere øverste administrative chef for ministerområdet: Skatteministeriet, SKAT og Landsskatteretten. Ministerreferatet for hele ministerområdet er koncentreret hos departementschefen. Det betyder, at ministersager fra de 3 enheder i ministerområdet forelægges ministeren via departementschefen.

3. SKATs opgaver og ansvar

SKATs opgaver er administration af lovgivningen i forhold til virksomheder og borgere. SKAT yder desuden bistand til ministerbetjening og lovgivningsarbejde samt til internationalt samarbejde.

Den departementale opgave vedrørende told er delegeret til SKAT, som således har det overordnede ansvar for hele opgaven. SKAT skal sikre en effektiv lovgivningsproces og en effektiv ministerbetjening vedrørende told og har det overordnede ansvar for planlægning, prioritering og kontrol inden for toldområdet.

SKAT er etableret som en enhedsforvaltning. Det betyder, at forvaltningen alene består af én formel myndighed, som ledes af told- og skattedirektøren.

SKATs øverste ledelse er direktionen, der omfatter direktørerne i Hovedcentret og planlægningsdirektørerne i de fem skattesamarbejder. Her diskuteres og træffes beslutninger på strategisk niveau om SKATs udvikling, herunder overordnede spørgsmål af politisk, strategisk og personalemæssig karakter. Større strategiske tiltag igangsættes og styres af direktionen.

Told- og skattedirektøren er øverste chef for SKAT, og planlægningsdirektørerne for de fem skattesamarbejder refererer således til told- og skattedirektøren. Planlægningsdirektøren har det overordnede økonomiske og strategiske ansvar for personale, økonomi og produktion samt planlægning, prioritering og styring inden for skattesamarbejdet, herunder gennemførelse af effektiviseringer af skattesamarbejdets drift og udvikling.

En skattedirektør er chef for hvert af de 30 skattecentre. Skattedirektøren refererer i styringsmæssige og kontraktlige forhold til planlægningsdirektøren. I faglige forhold refererer skattedirektøren til den relevante direktør i hovedkontoret.

4. Landsskatterettens opgaver og ansvar

Landsskatteretten er landets øverste administrative klageinstans på skatte-, moms-, afgifts-, told- og vurderingsområdet. Landsskatteretten behandler således klager over afgørelser truffet i SKAT, i skatteankenævnene og i Skatterådet. Endvidere behandler Landsskatteretten klager over vurderingsankenævnernes afgørelser samt visse af Rigspolitiets afgørelser.

Landsskatteretten ledes af en retspræsident.

5. Koncernledelse – styringsrelationer og koordinering og økonomiske rammer

5.1 Koncernstyring

Styring i Skatteministeriets koncern er karakteriseret ved *koncernstyring*. Hovedtanken heri er, at de fælles ambitioner bedst nås, hvis der bliver koordineret og prioriteret på tværs af institutionsgrænserne.

Styring i Skatteministeriets koncern har et bredt genstandsfelt. Den beskæftiger sig således med alt fra de overordnede politiske og strategiske linjer til de mere operationelle, organisatoriske, økonomiske og administrative forhold.

Fokusområderne kan illustreres ved nedenstående figur:

Skattepolitik og skattelovgivning	Strategi og udvikling
Produktion og økonomi	Administration og organisation

Koncernstyringens formål kan sammenfattes således:

- at sikre overensstemmelse mellem de politiske ønsker, som kommer til udtryk fra ministerens side og i lovgivningen, og den førte politik, som den kommer til udtryk i ministeriets opgaveudførelse
- at sikre enighed om, hvilke strategier der skal følges for at skabe sammenhæng mellem de overordnede sigtelinier og de ressourcemæssige rammer, der er til rådighed
- at sikre fælles tilrettelæggelse af de overordnede linjer for produktion og økonomi, der er afgørende for, at strategierne bliver efterlevet
- at skabe de overordnede rammer for administration, organisation og personalets arbejdsforhold, der sikrer, at strategierne efterleves.

Koncernstyringen udøves ad mange veje. Den kommer således til udtryk gennem både organisatoriske og konceptmæssige konstruktioner, hvor de vigtigste omtales nedenfor.

5.2 Koncernledelsen

Tværgående koordinering og prioritering kræver tværgående ledelse. Koncernstyringen manifesterer sig derfor i ministeriets ledelsesstruktur i form af en koncernledelse.

Koncernledelsen er ministeriets øverste, besluttende organ efter ministeren og departementschefen. Koncernledelsen træffer overordnede beslutninger inden for alle koncernstyringens fokusområder.

Koncernledelsen løfter således det overordnede koncernstyringsansvar.

5.3 Bevillinger – de ressourcemæssige rammer for ministerområdets virke

Bevillingerne til Skatteministeriets drift er opført under § 9 på finansloven. Indtægter og udgifter i relation til skatter og afgifter figurerer på § 38.

Der er på FL 2007 bevilget følgende bevillinger til ministeriets tre organisatoriske enheder (alle er driftsbevillinger):

Konto		Nettoudgiftsbevilling	Personale
09.11.01.	Departementet	110,0 mio. kr.	142 årsværk
09.11.02	Landskatteretten	73,4 mio. kr.	116 årsværk
09.21.01	SKAT		
og	og	5.531,7 mio. kr.	9.069 årsværk
09.21.08	Restanceinddrivelse		

Anm: På forslag til finanslov for 2008 er kontiene 09.21.01. SKAT og 09.21.08. Restanceinddrivelse slået sammen til én konto: 09.21..01. SKAT

SKAT er som det fremgår langt den største institution i Skatteministeriets koncern. SKAT er etableret i 2005 ved en fusion af det statslige skatte- og toldvæsen med de kommunale skatte- og inddrivelsesforvaltninger.

SKAT skal i de kommende år reducere personaleforbruget betydeligt. Ifølge den foreliggende plan skal det samlede personaleforbrug i 2010 være reduceret til 7.062. Der er indgået politisk aftale (finanslovsaftalerne for 2007) om, at reduktionen skal ske ved naturlig afgang. Den politiske aftale omfatter også sikring af muligheden for at rekruttere spidskompetencer og undgå tvangsforflytninger.

En forudsætning for effektiviseringen er – ud over stordriftsfordele mv. som følger af samlingen af skatte- og inddrivelsesopgaven under en myndighed - den igangværende *systemmodernisering* i SKAT, som er opdelt i 3 faser. De samlede udgifter til moderniseringen beløber sig til ca. 1,3 mia. kr. Systemmoderniseringen skal gøre det lettere for såvel borgere og virksomheder som for ministeriets medarbejdere.

En anden væsentlig forudsætning er overgangen til *indsatsstrategien* som den bærende forretningsfilosofi i koncernen. Indsatsstrategien går kort sagt ud på Udgangspunktet i indsatsstrategien er, at hovedparten af borgere og virksomheder ønsker at overholde reglerne. Indsatsen i forhold til disse borgere og virksomheder – ”medspillerne” – er serviceorienteret. I modsætning hertil vil indsatsen i forhold til borgere og virksomheder, der ikke vil overholde reglerne – ”modspillerne” – have fokus på kontrol og efterfølgende sanktion. Ved synligt brug af alle til rådighed stående indsatsværktøjer skabes en målrettet og sammenhængende indsats, der øger regelefterlevelsen første gang, hvorved flere penge ”kommer ind af fordøren”. I strategiskiftet ligger således også en resourceoptimering, således at kræfterne bruges der, hvor de giver størst effekt.

For sin driftsbevilling på ca. 5,5 mia. kr. sikrer ToldSkat sammen med kommunerne skatte- og afgiftsindtægter til det offentlige for over 800 mia. kr. Ikke mindst derfor har ToldSkat stor bevågenhed fra Finansministeriets side.

Landsskatteretten havde i 2006 en sagsafgang på 4.666 sager og pt. en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på ca. 12 måneder opgjort som alle sager under et. Det er hensigten gennem en række nye tiltag væsentligt at nedbringe sagsbehandlingstiden.

Kontraktstyringen af Skatteministeriets institutioner beskrives mere detaljeret nedenfor.

5.4 Kontrakt- og aftalestyring

Udmøntningen af de overordnede rammer (mission, visioner og fælles strategiske koncerntemaer og bevillinger) sker i sammenhæng med, at der bliver indgået resultat- og direktørkontrakter for SKAT og for Landsskatteretten og resultat-aftaler i Skatteministeriet.

På *SKATs område* er resultat- og direktørkontrakten etårig. Det vil sige, at der bliver opstillet resultatkrav for et år ad gangen. Ofte opdateres og videreføres resultatkravene fra det ene år til det næste, men kravene genforhandles hvert år.

Resultatkontrakten bliver indgået mellem SKAT og Skatteministeriet, mens direktørkontraktdelen er en personlig kontrakt, der bliver indgået mellem told- og skattedirektøren og departementschefen.

Resultatkravene fra SKATs resultat- og direktørkontrakt forplanter sig i SKATs organisation ved hjælp af interne kontrakter, der på centralt niveau bliver indgået som en fælles kontrakt mellem told- og skattedirektøren og Hovedcentrets direktører og på regionalt niveau som individuelle kontrakter mellem told- og skattedirektøren og planlægningsdirektørerne for de fem samarbejder.

Planlægningsdirektøren er ansvarlig for, at de mål, kontrakten fastsætter for økonomi, personale, produktion og strategiske initiativer, opfyldes inden for hele skattesamarbejdet. Samarbejdsdirektionen har frihed til at aftale kontraktstyringsprincipper inden for skattesamarbejdet.

På *Landsskatterettens område* er resultatkontrakten fireårig. Det indebærer, at der fastlægges resultatkrav for fire år ad gangen. Hvert år suppleres med et såkaldt kampagnemål, der vedrører en aktuel udfordring.

Resultatkontrakten bliver indgået mellem Landsskatteretten og Skatteministeriet. Direktørkontraktdelen bliver fornyet hvert år og er således etårig. Tilsvarende som for told- og skattedirektørens direktørkontrakt gælder, at der er tale om en personlig kontrakt mellem retspræsidenten og departementschefen.

Resultatkravene fra Landsskatterettens resultat- og direktørkontrakt forplanter sig i Landsskatteretten ved hjælp af interne resultatkrav, der fordeler produkti-

onskravene på rettens enkelte kontorenheder. Herudover indgås der også resultatkontrakter med kontorcheferne i Landsskatteretten.

I *Skatteministeriet* bliver der årligt indgået resultataftaler mellem Skatteministeriets direktion og de enkelte områder og sekretariater. Aftalerne fastlægger områdernes og sekretariaternes udfordringer for det kommende år med afsæt i de overordnede strategiske og ressourcemæssige rammer.

Fakta om kontrakt- og aftalestyringen

- Der bliver indgået etårige resultatkontrakter mellem Skatteministeriet og SKAT og fireårige resultatkontrakter mellem Skatteministeriet og Landsskatteretten.
- Der følges op på SKATs resultatkontrakt hvert kvartal og på Landsskatterettens hvert halve år. De afsluttende afrapporteringer sker i sammenhæng med aflægelsen af årsrapporten.
- Begge kontrakter suppleres med etårige direktørkontrakter. Direktørkontrakterne er personlige kontrakter mellem henholdsvis departementschefen og told- og skattedirektøren og departementschefen og retspræsidenten. Målopfyldelsen af direktørkontrakterne danner baggrund for fastlæggelse af resultatløn for told- og skattedirektøren og retspræsidenten.
- Resultat- og direktørkontrakterne forplanter sig i samarbejdskontrakter på SKATs område og i interne kontrakter og resultatkontrakter med kontorcheferne i Landsskatteretten.
- I Skatteministeriet udmøntes de overordnede rammer i resultataftaler, der bliver indgået mellem direktionen og de enkelte områder og sekretariatet. Der udarbejdes halvårsstatus og afsluttende opfølgning på disse aftaler.

5.5 Early warning procedure

Early warning skal gøre opmærksom på uhensigtsmæssigheder i lovgivningen eller forebygge, at en sag udvikler sig til et politisk problem.

Retningslinierne for early warning skal sikre, at der i hele koncernen knyttes særlig opmærksomhed og arbejdsgange til early warning-sager. På den måde får alle i koncernen - fra den enkelte medarbejder til skatteministeren - mulighed for at forberede sig, og sagsforløbet kan dokumenteres.

Alle har pligt til at give early warning. Det er den enkeltes ansvar sammen med sin nærmeste chef at afklare, om der er behov for early warning.

Det er en konkret vurdering, om der er tale om en early warning-sag. Det er ikke muligt at opstille en udtømmende liste over early warning-sager, men eksempler på early warning sager kunne være:

1. organiseret misbrug af skattelovgivningen
2. skatteregler, der bruges i strid med lovgivers intentioner
3. afgørelser, der er truffet i strid med praksis og med betydning for et større antal sager
4. sager, der får betydning for mange skatteydere.

Der gives skriftlig tilbagemelding på alle early warning sager.