

---

RIGSREVISIONEN



Notat til Statsrevisorerne om  
beretning om fusionen af  
skatteforvaltningen (II)

Juni  
2012

---

revision  
revision  
revision

**Vedrører:**  
**Statsrevisorernes beretning nr. 7/2011 om fusionen af skatteforvaltningen (II)**

16. maj 2012

**Skatteministerens redegørelse af 17. april 2012**

RN A408/12

1. Dette notat handler om de initiativer, som skatteministeren har iværksat som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens indhold og konklusioner.

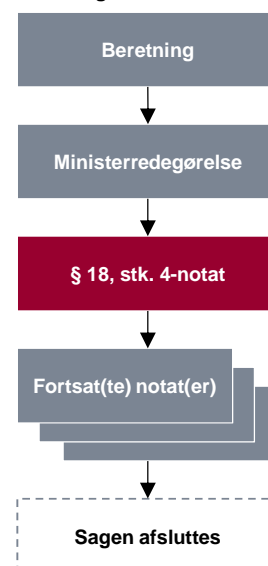
Notatet indeholder følgende konklusion:

Skatteministeriet har på grundlag af beretningen taget en række fremadrettede initiativer vedrørende organisation, personale og effektiviseringer i opgavevaretagelsen. Initiativerne skal gennemføres i løbet af 2012 og 2013, og effekten kan først opgøres i perioden herefter. Hertil kommer, at ministeriet først i 2014 vil nå måltallet for personalereduktioner. Der blev ikke etableret et sammenligningsgrundlag fra før fusionen, og det er derfor ikke muligt at vurdere, om SKAT efter fusionen har forbedret opgaveløsningen. Jeg er enig med skatteministeren i, at det ikke på nuværende tidspunkt er muligt at etablere et sammenligningsgrundlag. Det understreger behovet for, at ministeriet løbende følger op på planlagte og gennemførte effektiviseringer.

Jeg vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- indsatsen for at nå måltallet for årsværk i 2014
- initiativet vedrørende fokus på sammenhænge mellem opgaver og kompetencer
- samlingen af enhederne på færre lokaliteter
- analysearbejdet, der skal bidrage til at sikre, at ministeriet realiserer det forudsatte bevillingsfald og samtidig står godt rustet til at varetage indsatsen på højt prioriterede områder
- arbejdet med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**



*Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)*

## I. Baggrund

2. Jeg afgav i februar 2012 en beretning om fusionen af skatteforvaltningen (II). Beretningen handlede om sammenlægningen – fusionen – mellem den kommunale og statslige skatteforvaltning. Beretningens formål var at vurdere, om Skatteministeriet var godt på vej i forhold til fusionens mål for organisering og effektivisering, herunder særligt på de dele af skatteområdet, der vedrører afregning og vejledning, som udgør 2 af SKATs 4 kerneopgaver. Rigsrevisionen har tidligere i beretning nr. 13/2009 om SKATs fusion af inddrivelsesområdet og beretning nr. 13/2010 om SKATs indsatsstrategi (II) behandlet inddrivelses- og indsatsområdet, der udgør SKATs øvrige kerneopgaver.

3. I dette notat gennemgår og vurderer jeg skatteministerens redegørelse. Redegørelsen indeholder en beskrivelse af de initiativer, som Skatteministeriet har iværksat som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og Rigsrevisionens beretning, og min vurdering af ministeriets initiativer.

Jeg har noteret mig, at skatteministerens redegørelse indeholder en generel vurdering af udviklingen siden fusionen. Flere af de forhold, ministeren nævner, vedrører beretningerne om SKATs indsatsstrategi og fusionen af inddrivelsesområdet, der endnu ikke er afsluttet. Jeg vil i dette notat udelukkende forholde mig til de specifikke forhold, der vedrører beretningen om fusionen af skatteforvaltningen (II).

Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Gennemgang af skatteministerens redegørelse

### Skatteministerens tilpasning af organisation og personale

4. Beretningen viste, at Skatteministeriet på en række områder var kommet langt med gennemførelsen af fusionen, men at der stadig udestod en række forhold. Personalereduktionen efter fusionen var først og fremmest gennemført ved naturlig afgang i kombination med et ansættelsesstop, hvilket stiller særlige krav til kompetenceudviklingen af medarbejderne. Hertil kom, at det oprindelige mål for personalereduktioner først kunne nås i 2014, dvs. med 2 års forsinkelse. Der resterede endvidere stadig en opgave med at samle enhederne på færre adresser, ligesom der var mange medarbejdere, som fysisk ikke var placeret i nærheden af deres umiddelbare chef (virtuel organisering).

5. Statsrevisorerne konstaterede, at Skatteministeriet først forventer at nå målet om personalereduktion i 2014, dvs. med 2 års forsinkelse. Statsrevisorerne bemærkede, at det fortsat er en styringsmæssig udfordring for SKAT at samle personalet fysisk i de enkelte enheder og at sikre, at personalet har de nødvendige kompetencer.

6. Skatteministeren har oplyst, at Skatteministeriet (ekskl. Landsskatteretten) er gået fra 10.243 årsværk ved fusionens start i 2005 til 7.499 årsværk i 2012. Ministeren har oplyst, at for at styrke fagligheden gennemfører ministeriet i løbet af foråret 2012 en intern proces, der skal sikre fortsat fokus på sammenhænge mellem de opgaver, ministeriet skal løse, og de kompetencer, som ministeriet råder over.

Jeg vil følge Skatteministeriets arbejde med at nå måltallet for årsværk i 2014. Jeg vil ligeledes følge ministeriets initiativ vedrørende fokus på sammenhænge mellem ministeriets opgaver og kompetencer.

7. Skatteministeren oplyser, at en række lejeaftaler begrænser mulighederne for – på kortere sigt – at ændre frit på den fysiske organisering og lokalisering. Ved justeringen af målbillederne i 2013 genvurderes alle lejekontrakter, og justeringer foretages så vidt muligt med henblik på at tilgodese behovene for at samle medarbejderne. Skatteministeren er enig i, at virtuel organisering i nogle tilfælde kan være en udfordring. Skatteministeriet har igangsat en proces, der skal understøtte, at virtuel organisering kun anvendes, hvor fordelene sam-

let set er større end ulemperne. Det må derfor i hvert konkret tilfælde vurderes, om opgaveløsningen kan foregå på en tilfredsstillende og effektiv måde ved virtuel organisering, og det er vigtigt, at anvendelsen af virtuel organisering alene sker, hvor det er hensigtsmæssigt. Der er udarbejdet en vejledning om betingelserne for virtuel organisering til samtlige ledere i Skatteministeriet, ligesom der er igangsat et arbejde med at få afdækket erfaringer ved organiseringsformen, som skal indgå i det fremtidige arbejde med organisations- og kompetenceudvikling.

Jeg kan konstatere, at Skatteministeriet har taget initiativ til at reducere anvendelsen af virtuel organisering, og at ministeriet arbejder på at få samlet enhederne på færre lokaliteter. Jeg vil følge ministeriets samling af enhederne.

### **Effektiviseringer i opgavevaretagelsen**

8. I beretningen konstaterede Rigsrevisionen, at Skatteministeriet ikke havde en samlet viden om omfang, kvalitet og effekt af opgaveløsningen på skatteområdet inden fusionen. Det fremgik videre, at ministeriet i 2010 og 2011 ikke havde opfyldt hovedparten af de fastsatte mål vedrørende afregning og vejledning. Endelig konstaterede Rigsrevisionen, at ministeriet ikke havde haft en samlet opgørelse over resultater og erfaringer af de konkrete effektiviseringstiltag og -projekter, som ministeriet havde sat i gang. Rigsrevisionen fandt det derfor positivt og velbegrunder, at ministeriet særligt i 2011 havde taget initiativ til at etablere et overblik over de forskellige planlagte effektiviseringstiltag og -projekter.

Statsrevisorerne anførte, at SKAT i både 2010 og 2011 stort set ikke havde nået de fastsatte mål for effektiviseringer, uanset om det havde været store it-moderniseringsprojekter eller effektivisering af arbejdsgange. Statsrevisorerne fandt det utilfredsstillende, at det ikke kan vurderes, om SKAT har opretholdt eller forbedret opgaveløsningen efter fusionen. Statsrevisorerne fandt det væsentligt, at Skatteministeriet snarest muligt får et tilstrækkeligt overblik over og viden om de samlede omlægninger fra 2005 og frem.

9. Skatteministeren erkender, at Skatteministeriet ikke altid har nået de fastsatte mål for effektivisering. Ministeren påpeger, at ministeriets mål er ambitiøse, og at det er en medvirkende årsag til, at ministeriet ikke altid når målopfyldelsen. Ministeren anfører videre, at ministeriet er tæt på at nå nogle af målene.

Jeg kan konstatere, at Skatteministeriet har taget en række initiativer til at fremme ministeriets effektiviseringer, herunder et analysearbejde i samarbejde med Finansministeriet, der skal bidrage til at sikre, at Skatteministeriet realiserer det forudsatte bevillingsfald og samtidig står godt rustet til at varetage indsatsen på højt prioriterede områder. Resultatet af dette arbejde forventes at foreligge senest i løbet af 2013. Jeg vil følge Skatteministeriets analysearbejde.

10. Skatteministeren er helt enig med Statsrevisorerne i, at det er meget ærgerligt, at Skatteministeriet ikke har et sammenligningsgrundlag fra før fusionen. Ministeren ville som Statsrevisorerne gerne have haft et nulpunkt at måle ud fra, men der var ikke for det statslige ToldSkat og de 270 kommuner opgjort et samlet overblik over omfang, kvalitet og effekt af opgaveløsningen før fusionen på de forskellige områder, og det er fysisk umuligt at skabe bagud i tid.

Skatteministeren oplyser, at Skatteministeriet arbejder på at sikre en mere sammenhængende styring og et bedre overblik over, hvad ministeriets økonomiske midler bruges til. Samtidig arbejdes der på at opbygge et mål- og indikatorhierarki, som vil koble resultater til aktiviteter. Forventningen er, at arbejdet samlet set vil kunne skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater end tidligere.

Jeg er enig med skatteministeren i, at det er ærgerligt, at Skatteministeriet ikke fra starten etablerede et sammenligningsgrundlag fra før fusionen, og at det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at etablere et sådant overblik. Det understreger efter min vurdering behovet for, at ministeriet løbende følger op på planlagte og gennemførte effektiviseringer. Jeg vil følge ministeriets arbejde med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater.

### **III. Næste skridt i sagen**

11. Jeg vil følge udviklingen på følgende områder:

- indsatsen for at nå måltallet for årsværk i 2014
- initiativet vedrørende fokus på sammenhænge mellem opgaver og kompetencer
- samlingen af enhederne på færre lokaliteter
- analysearbejdet, der skal bidrage til at sikre, at ministeriet realiserer det forudsatte bevillingsfald og samtidig står godt rustet til at varetage indsatsen på højt prioriterede områder
- arbejdet med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater.

Lone Strøm