



Rigsrevisionens notat om beretning om  
**fusionen af skatteforvaltningen (II)**



revision  
revision

revision

**Opfølgning i sagen om fusionen af skatteforvaltningen (II) (beretning nr. 7/2011)**

14. oktober 2016

RN 1408/16

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om fusionen af skatteforvaltningen (II), som blev indledt med en beretning i 2012. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 16. maj 2012.

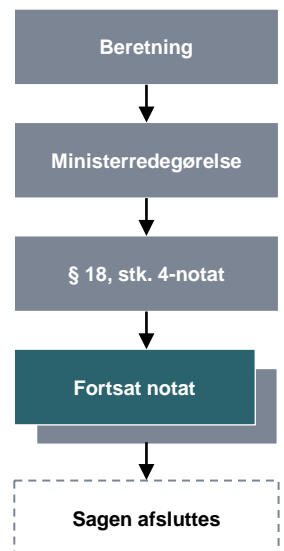
**KONKLUSION**

Skatteministeriet har i perioden 2012-2016 taget en række initiativer for at reducere antallet af årsværk, sikre sammenhæng mellem opgaver og kompetencer, samle SKAT på færre lokaliteter, iværksætte et analysearbejde, der skulle bidrage til at realisere et bevillingsfald, samt skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater.

Det analysearbejde, der skulle bidrage til at sikre, at Skatteministeriet realiserede det forudsatte bevillingsfald og initiativet med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater, blev behandlet i beretning nr. 3/2015 om Skatteministeriets økonomistyring. Begge disse punkter behandles derfor som led i opfølgningen på denne beretning.

Skatteministeriet har i august 2016 fremlagt planen "Et nyt skattevæsen". Planen omfatter bl.a. en ny organisering af skatteforvaltningen, tilførsel af flere resurser og medarbejdere samt en sikring af de nødvendige kompetencer hos medarbejderne. De initiativer, der indgår i ministeriets plan, omfatter i vid udstrækning de øvrige udestående opfølgningspunkter fra beretningen om fusionen af skatteforvaltningen (II) vedrørende antallet af årsværk, sammenhænge mellem opgaver og kompetencer og samlingen af SKAT på færre lokaliteter. Forudsætningerne i forhold til disse opfølgningspunkter er nu ændret væsentligt, og det er ikke hensigtsmæssigt at følge ministeriets implementering af "Et nyt skattevæsen" i regi af beretningen om fusionen af skatteforvaltningen (II). I dette notat giver Rigsrevisionen en status for de udestående punkter fra beretningen. Rigsrevisionen vurderer, at sagen kan afsluttes.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**



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

Rigsrevisionen baserer konklusionen på følgende:

- Skatteministeriet har i august 2016 fremlagt planen ”Et nyt skattevæsen”. Det betyder, at forudsætningerne for udestående punkter nu er væsentligt ændret.
- SKAT har i 2014 nået målsætningen om at reducere antallet af årsværk til 6.400, men skal i de kommende år tilføres flere medarbejdere, så der samlet vil være omkring 1.000 medarbejdere mere i 2020 end i dag.
- Skatteministeriets arbejde med at sikre fokus på sammenhænge mellem opgaver og kompetencer er endnu ikke afsluttet. Skattevæsenets medarbejderkompetencer skal frem mod 2020 styrkes ved at ansætte nye medarbejdere og ved at videreudvikle og kompetenceudvikle de nuværende medarbejdere.
- SKAT har løbende arbejdet på at reducere antallet af lokaliteter, men der skal nu tilføres flere medarbejdere og oprettes én eller flere nye styrelser på skatteområdet.

## I. Baggrund

2. Rigsrevisionen afgav i februar 2012 en beretning om fusionen af skatteforvaltningen (II). Beretningen handlede om sammenlægningen – fusionen – mellem den kommunale og den statslige skatteforvaltning. Rigsrevisionen undersøgte, om Skatteministeriet var godt på vej i forhold til fusionens mål for organisering og effektivisering, herunder særligt på de dele af skatteområdet, der vedrørte afregning og vejledning. Rigsrevisionen undersøgte også, om ministeriet havde fået tilpasset organisationen og personalet i overensstemmelse med målene for fusionen, og om ministeriet havde fokus på effektiviseringer i opgaveløsningen.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, bemærkede de, at de fandt det utilfredsstillende, at det ikke kunne vurderes, om SKAT har opretholdt eller forbedret opgaveløsningen efter fusionen af den kommunale og statslige skatteforvaltning i 2005. Statsrevisorerne fandt dette særligt bekymrende, da Statsrevisorerne og Rigsrevisionen i tidligere beretninger havde konstateret manglende resultater på indsats- og inddrivelsesområdet, som er 2 af SKATs 4 kerneopgaver. Statsrevisorerne fandt det således væsentligt, at Skatteministeriet snarest muligt fik et tilstrækkeligt overblik over og viden om de samlede omlægninger fra 2005 og frem.

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

*Et opfølgingspunkt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.*

Opfølgingspunkt	Status
Indsatsen for at nå måltallet for årsværk i 2014.	Behandles i dette notat.
Initiativet vedrørende fokus på sammenhænge mellem opgaver og kompetencer.	Behandles i dette notat.
Samlingen af enhederne på færre lokaliteter.	Behandles i dette notat.
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.	Behandles i opfølgningen på beretning nr. 3/2015 om Skatteministeriets økonomistyring.
Arbejdet med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater.	Behandles i opfølgningen på beretning nr. 3/2015 om Skatteministeriets økonomistyring.

5. Skatteministeriet fremlagde den 26. august 2016 planen "Et nyt skattevæsen". Planen indeholder en række initiativer vedrørende en ny organisering af skatteforvaltningen, herunder en opsplitning af SKAT i en række mindre styrelser samt tilførsel af flere ressourcer og medarbejdere. Planen skal herudover sikre, at skattevæsenet tilføres nye kompetencer, der matcher en stigende kompleksitet i opgaverne. De initiativer, der indgår i ministeriets plan, vedrører i vid udstrækning de udestående opfølgingspunkter: årsværk, sammenhæng mellem opgaver og kompetencer samt samling af SKATs enheder på færre lokaliteter. Rigsrevisionen vurderer, at det ikke er hensigtsmæssigt at følge ministeriets implementering af "Et nyt skattevæsen" i regi af beretningen om fusionen af skatteforvaltningen (II), men vil give en kort status for de 3 udestående punkter i dette notat.

Det analysearbejde, 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, blev afgivet ultimo 2012. Analysearbejdet er behandlet i beretning nr. 3/2015 om Skatteministeriets økonomistyring. Ministeriets arbejde med at skabe større gennemsigtighed i sammenhængen mellem økonomi, opgaver og resultater er ligeledes behandlet i denne beretning. Begge punkter vil blive fulgt i opfølgningen på beretningen om Skatteministeriets økonomistyring. Sagen om beretningen om fusionen af skatteforvaltningen (II) vil herefter blive lukket.

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. Skatteministeriets initiativer

6. Vi gennemgår i det følgende Skatteministeriets initiativer i forhold til de udestående opfølgingspunkter.

7. Rigsrevisionen har siden afgivelsen af notat til Statsrevisorerne af 16. maj 2012 fulgt området gennem brevveksling med Skatteministeriet.

### Indsatsen for at nå måltallet for årsværk i 2014

8. Statsrevisorerne bemærkede, at da Folketinget i 2005 besluttede at fusionere den kommunale og statslige skatteforvaltning, blev der opstillet mål om, at der skulle etableres én landsdækkende enhedsforvaltning, hvor man samlede forvaltningen af skatter, afgifter, told mv. Endvidere besluttede Folketinget at reducere personalet med 40 % fra ca. 10.700 årsværk i 2005 til ca. 6.400 årsværk i 2012. Statsrevisorerne konstaterede, at Skatteministeriet først forventede at nå målet om personalereduktionen i 2014, dvs. med 2 års forsinkelse. Statsrevisorerne bemærkede endvidere, at personalereduktionerne hovedsageligt blev gennemført inden for opgaven "indsats", som er en af SKATs 4 kerneopgaver, og at SKAT havde gennemført personalereduktionerne med bindinger om, at de skulle ske ved naturlig afgang og ved indførelse af ansættelsesstop.

9. Det fremgår af finansloven for 2016, at SKATs samlede årsværksforbrug i 2013 og 2014 var henholdsvis 6.438 og 6.091 årsværk. Skatteministeriet har oplyst, at det samlede årsværkforbrug i SKAT i 2015 var 6.067. SKAT nåede dermed i 2014 målsætningen om at reducere antallet af årsværk til 6.400.

10. Det fremgår af "Et nyt skattevæsen", at der i de kommende år skal tilføres flere medarbejdere til SKAT, så der samlet vil være omkring 1.000 medarbejdere mere i 2020 end i dag. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes, da forudsætningerne nu ændrer sig væsentligt.

### **Initiativet vedrørende fokus på sammenhænge mellem opgaver og kompetencer**

11. Statsrevisorerne bemærkede, at SKAT havde gennemført personalebegrænsningerne med bindinger om, at de skulle ske ved naturlig afgang og ved indførelse af ansættelsesstop. Statsrevisorerne bemærkede i den forbindelse, at det fortsat var en styringsmæssig udfordring for SKAT at sikre, at personalet havde de nødvendige kompetencer.

12. Skatteministeriet har oplyst, at de personalepolitiske bindinger udsprang af en politisk aftale om finansloven for 2007 mellem regeringen og Dansk Folkeparti om fusionen på skatte- og inddrivelsesområdet. Med finansloven for 2010 blev de personalepolitiske bindinger ophævet.

13. Det fremgår af "Et nyt skattevæsen", at der i perioden fra sammenlægningen af de kommunale og statslige skatteforvaltninger og frem til 2013 kun i meget begrænset omfang blev rekrutteret nye medarbejdere i SKAT. Det fremgår videre, at et så langvarigt de facto-stop for ansættelse af nye medarbejdere i alvorlig grad har svækket mulighederne for at sikre de nødvendige kompetencer. En stor del af de nye ansættelser skal målrettes kompetencer inden for it, statistik og analyse samt jura og økonomi, mens der samtidig også må forventes en udskiftning blandt de eksisterende medarbejdere for at sikre, at kompetencerne i skatteforvaltningen matcher opgavernes kompleksitet. En større del af udskiftningen vil ske gennem naturlig afgang, når medarbejderne går på pension. Det er ifølge "Et nyt skattevæsen" vurderingen, at der frem til og med 2020 vil være ca. 1.000 medarbejdere, der går på pension. Derfor skal der frem mod 2020 ansættes 2.000 nye medarbejdere inden for skattevæsenet. Særligt skal der ansættes nye medarbejdere til ejendomsvurderingen, inddrivelse og told. Samtidig vil der blive investeret i videreuddannelse og kompetenceudvikling blandt de nuværende medarbejdere.

14. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes, da forudsætningerne nu ændrer sig væsentligt.

### **Samlingen af enhederne på færre lokaliteter**

15. Rigsrevisionen konstaterede i beretningen, at der stadig udestod opgaver med at samle enhederne på færre lokaliteter, ligesom mange medarbejdere ikke fysisk var placeret i nærheden af deres umiddelbare chef, idet SKAT anvendte den såkaldte virtuelle organisering. Det var Rigsrevisionens opfattelse, at den virtuelle organisering ikke var hensigtsmæssig på længere sigt, da den medførte ledelses- og udviklingsmæssige vanskeligheder, ligesom den ikke fremmede et fagligt miljø. Derfor burde den virtuelle organisering kun være en midlertidig løsning.

16. Statsrevisorerne bemærkede, at det fortsat var en styringsmæssig udfordring for SKAT at få samlet personalet fysisk i de enkelte enheder.

17. Skatteministeriet havde på grund af en række lejeaftaler begrænset mulighederne for – på kortere sigt – at ændre frit på den fysiske organisering og lokalisering, men arbejdede løbende på at samle enhederne på færre lokaliteter.

18. Det fremgår af "Et nyt skattevæsen", at det er regeringens ambition, at én eller flere af de nye styrelser på skatteområdet skal placeres uden for hovedstadsområdet. Det betyder ifølge planen, at en markant del af de nye medarbejdere vil skulle rekrutteres uden for hovedstadsområdet med udgangspunkt i de eksisterende lokaliteter i skattevæsenet.

19. Rigsrevisionen vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes, da forudsætningerne nu ændrer sig væsentligt.